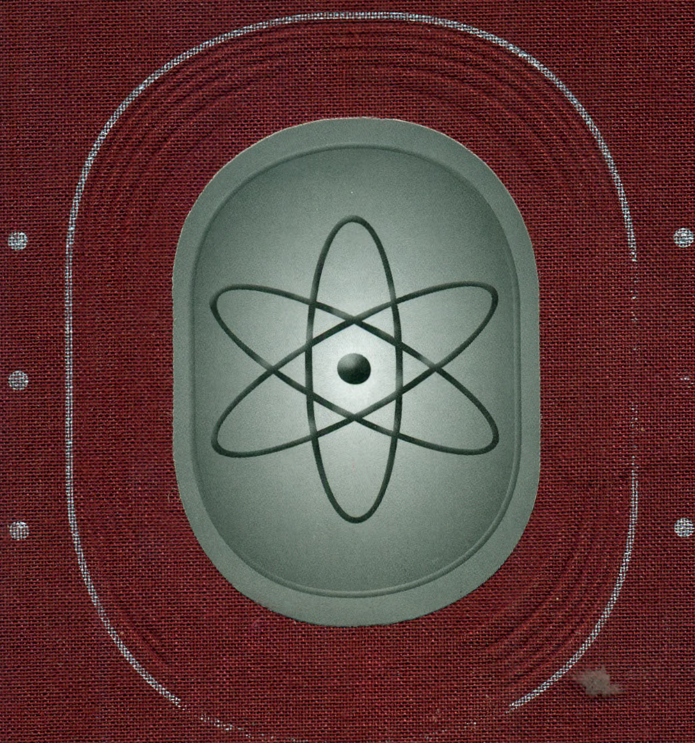
Rolf Dobelli



Aiškaus mąstymo menas

Mąstymui tiesa nėra svarbiausias dalykas.



Rolf Dobelli (Rolfas Dobelis, g. 1966 m.) – šveicarų autorius. Sankt Galeno universitete jis įgijo ekonomikos mokslų daktaro laipsnį, buvo įvairių *Swissair* grupės antrinių įmonių generalinis direktorius, šiuo metu – verslininkas. Jis įkūrė ZURICH.MINDS, žymiausių pasaulio mokslo, kultūros ir verslo veikėjų bendruomenę, CCADEMY – sprendimų radimo akademiją. Vienas iš *getAbstract*, didžiausio pasaulyje glaustai pateikiamos ekonominės literatūros tiekėjo, įkūrėjų. Laisvalaikiu rašo romanus, o juos leidžia *Diogenes* leidykla. Rolfas Dobelli gyvena Liucernoje.

• • •

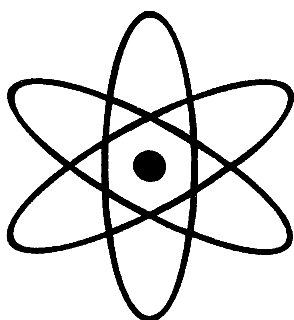
Mūsų smegenys pritaikytos gyventi medžiotojų ir šaknelių rinkėjų gyvenimą; tačiau pasaulis, kuriame gyvename šiandien, juk visiškai kitoks. Mėgindami įveikti šią priešpriešą ir išgyventi, mes nejučia darome sisteminių mąstymo klaidų, kurios mums gali kainuoti ir karjerą, ir šeimos laimę, ir finansinę gerovę. Rolfas Dobelli žino, kaip apsisaugoti nuo klaidingo mąstymo; į rankas jis įduoda ginklą, padėsiantį įveikti klaidas, kurios jau susisuko lizdus mūsų smegenyse, ir atremti tas, kurios dar tik taikosi gadinti mums gyvenimą. Šis ginklas – knyga „Aiškaus mąstymo menas“.

• • •

Perskaitę knygą, sužinosite, kodėl mes nuolat pervertiname savo žinias, o kitus laikome kvailais, nors jie iš tiesų tokie nėra. Kodėl koks nors teiginys netampa tiesa, net jei tą patį tvirtina milijonai žmonių. Kodėl mes laikomės įsikibę teorijų, nors seniai įrodyta, kad jos klaidingos. Ir dar daug kitokių dalykų, padėsiančių išjudinti mąstymą ir į pasaulį pažvelgti kitaip. Aiškiau, paprasčiau ir išmintingiau.

• • •

Tegu klysta kiti. O jūs paaiškinsite, kodėl jie neteisūs.



Rolf Dobelli

Aiškaus mąstymo menas

52 mąstymo klaidos,
kurias mieliau perleiskite kitiems

• • •

TYTO ALBA

UDK 159.955
Do-06

Rolf DOBELLI
DIE KUNST DES KLAREN DENKENS
Carl Hanser Verlag, München, 2011

ISBN 978-9986-16-933-8

Rolf Dobelli

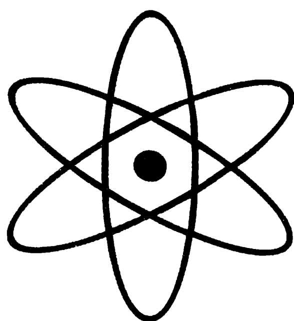
Aiškaus mąstymo menas

52 mąstymo klaidos, kurias mieliau perleiskite kitiems

• • •

Iš vokiečių kalbos vertė
Zita Baranauskaitė-Danielienė

VILNIUS 2013



Turinys

Pratarmė / 11

Tikėjimas, kad esi pranašesnis / 15

Iliuzija, kad gali ištobulinti kūną lyg plaukiko / 18

Pervertinimas / 21

Socialiniai stereotipai / 24

Jokiu būdu negalima pamiršti / 28

Noras atsilyginti / 32

Sutvirtinimas (1 dalis) / 35

Sutvirtinimas (2 dalis) / 38

Paklusimas autoritetui / 42

Kontrasto efektas / 46

Neatitikimas / 49

Iš pradžių – pablogėjimas, paskui pagerės / 52

Istorijų paklaidos / 56

Gręžiojimasis atgal / 59

Vairuotojo žinojimas / 62

Iliuzija, kad suvaldai / 65

Paskata visuomet paveiki / 68

Žingsnis pirmyn – žingsnis atgal / 71

Bendruomeniškumo tragizmas / 74

Vertinimas pagal rezultatus / 77
Pasirinkimo paradoksas / 80
Klaidinantis patrauklumas / 84
Nuosavybės efektas / 87
Stebuklas / 90
Grupinis mąstymas / 93
Tikimybė nesvarbu / 96
Jokios rizikos / 99
Mažiau – geriau / 102
Bazinės palūkanų normos nepaisymas / 105
Lošėjo klaida / 108
Inkaras / 111
Indukcija / 114
Bodėjimasis praradimais / 117
Socialinis dykinėjimas / 120
Eksponentinis augimas / 123
Nugalėtojo prakeiksmas / 126
Asmenybės susvarbinimas / 130
Abejotinos priežastinės sąsajos / 133
Nimbo efektas / 136
Alternatyvios galimybės / 139
Iliuzija, kad gali numatyti / 142

Sutapimai / 145

Įrėminimas / 148

Būtinybė veikti / 152

Neveiklumas / 155

Pataikavimas sau / 158

Uždaras džiaugsmo ratas / 161

Savęs išskyrimas / 164

Asociatyvumas / 167

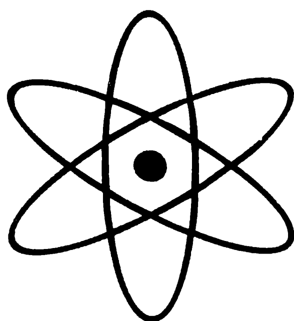
Naujoko sėkmė / 170

Kognityvinis disonansas / 173

Perdėtas nuolaidumas / 176

Pabaiga / 179

Priedas / 187



PRATARMĖ

Viskas prasidėjo vieną 2004-ųjų vakarą. Leidėjas Hubertas Burda pasiūlė nuvykti į Miuncheną, į susitikimą su intelektualais – tiesiog „laisvai pasišnekėti, pasidalyti mintimis“. Nelaikiau savęs intelektualu (baigiau verslo ekonomiką, esu verslininkas – taigi, intelektualo priešingybė), bet jau buvau išleidęs du romanus. To, matyt, pakako.

Prie stalo sėdėjo Nassimas Nicholasas Talebas, tuo metu dar menkai težinomas, mėgstantis filosofuoti Volstrito makleris. Buvau jam pristatytas kaip Anglijos ir Škotijos Šviečiamojo amžiaus, ypač Davido Hume'o, žinovas. Akivaizdu, mane su kažkuo supainiojo. Nieko nesakiau, tik sutrikęs šyptelėjau. Tai buvo tarsi patvirtinimas, kad puikiai išmanau filosofiją. Talebas prisitraukė kėdę ir, tapšnodamas per ją, paragino sėsti. Laimė, apie Hume'ą persitarėme vos keliais žodžiais. Tada pašnekesys nukrypo į Volstritą – bent jau tuo galėjau guostis. Šmaikštaudami ėmėmės perkratinėti įmonių vadovų, neaplenkdami nė savęs pačių, dažniausiai daromas klaidas. Kalbėjome apie tai, kad neįtikimi įvykiai apmąstomi įgyja tikroviškumo. Šaipėmės iš investuotojų, kurie vargais negalais teįstengia atsisakyti nuvertėjusių akcijų.

• • •

Paskui jis atsiuntė man rankraštį. Perskaitęs pateikiau kritinių pastabų. Tai buvo „Juodoji gulbė“ („The Black Swan“) – kūrinys, ilgainiui tapęs perkamiausia knyga ir pelnęs Talebui pasaulinę intelektualo šlovę. Mano susidomėjimas euristika vis stiprėjo, ryte rijau šios srities literatūrą. Suintensyvėjo ir susirašinėjimas – daugiausia su Amerikos Rytų pakrantės inteligentija. Prie įprastinės mano veiklos – rašytojo ir verslininko darbo – prisidėjo socialinės ir kognityvinės psichologijos studijos, jos truko dvejus metus.

Šioje knygoje nagrinėjamos sisteminės mąstymo klaidos, kurias paskatina perdėtas racionalizavimas, mėginimas išsiugdyti tinkamiausią – logišką, blaivų – mąstymą ir elgseną. Apibūdinimas „sisteminis“ šiuo atveju rodo, kad nuolatos darome tas pačias klaidas. Tarkim, savo žinias dažniau esame linkę pervertinti, o ne nuvertinti. O baimė ką nors prarasti, užuot paskatinusi imtis deramų veiksmų, veikiau jau verčia paknopstomis lėkti. Matematikas tai galėtų vertinti kaip mąstymo asimetriškumą. Laimė, asimetrija kartais padeda numatyti klaidas.

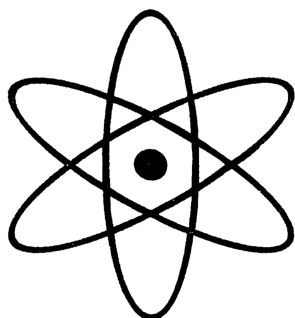
Būgštaudamas, kad ilgainiui galiu užmiršti tas pamokas, kurias gavau kaip rašytojas ir verslininkas, pradėjau užrašinėti savo paties sistemines klaidas. Aprašymus papildydavau pastabomis ir anekdotiškais nutikimais. Nė neketinau jų publikuoti. Dariau tai tikėdamasis palengvinti sau gyvenimą. Ir netrukau suvokti, kad šie aprašymai ne tik padeda tinkamai apsispręsti investuojant, bet ir praverčia versle ir asmeniniame gyvenime. Perpratęs

• • •

mąstymo klaidas, tapau ramesnis ir apdairesnis. Įgudau numatyti savo klaidas ir išmokau jų, taigi ir jų lemiamų nuostolių, vengti. Galiausiai įgudau perprasti ir kitų žmonių neapdairius poelgius ir jiems pasirengti – kartais net jausdamas savo pranašumą. Bet pirmiausia reikėjo nusikratyti iracionalumo, tad norėdamas jį išguiti nagrinėjau apibrėžtis, sąvokas ir paaiškinimus. Žaibai ir perkūnai dabar ne ką rečiau nei Benjamino Franklino laikais trankos, nei griausmingesni, nei tylesni jie netapo, bet mes nustojome jų bijoti – taip ir man su savo paties paikumu nutiko.

Prasitariau apie savo užrašus draugams, jie netruko susidomėti naujuoju mano pomėgiu. Šitaip „Frankfurter Allgemeinen Zeitung" ir Šveicarijoje leidžiamame „SonntagsZeitung" atsirado nuolatinės, kas savaitę skelbiamos mano publikacijos. Paskui skaičiau gausybę pranešimų (gydytojams, investuotojams, įmonių valdybos nariams ir vadovams). Galiausiai parašiau šią knygą. *Voilà*. Dabar laikote ją savo rankose – ne savo laimę, o tik įspėjimą neužsitraukti sau pačiam bėdų.

Rolf Dobelli, 2011



TIKĖJIMAS, KAD ESI PRANAŠESNIS

Kodėl reikėtų lankytis kapinynuose

Kad ir kur Retas žvelgtų, prieš akis vis šmėžuoja roko žvaigždės. Jos žvelgia iš televizorių ekranų, iliustruotų žurnalų viršelių, koncertų afišų ir aistruolių interneto tinklalapių. Jų dainos skamba be paliovos – prekybos centre, iš nuosavo grotuvo, sporto klube. Roko žvaigždės visur jį lydi. Jų daug. Joms puikiai sekasi. Apžavėtas gausybės gitaros meistrų sėkmės, Retas subūrė grupę. Bet ar įstengs ją išlaikyti? Tikimybė ne didesnė nei per plauką. Kaip ir kitų žlugusiųjų, jo kelio pabaiga veikiausiai bus kapinynas. Juk užmarštin nugrimzta 10 000 kartų daugiau muzikantų, nei iškopia į pramogų verslo aukštumas. Bet žurnalistų nedomina žlugusieji, na, nebent tokios lemties ištiktos žvaigždės. Tad kas gi žino apie tokius kapinynus.

Žmonės klysta manydami, kad yra *pranašesni už kitus*. Taip atsitinka dėl to, kad kasdieniame gyvenime sėkmė minima kur kas dažniau nei nesėkmė, tad nuolatos pervertiname savo gebėjimus. Ir neišmanėliui (kaip Retas)

• • •

kyla iliuzijų. Jis nė nevertina, kokia nedidelė tikimybė, kad jam pavyks. Vienam garsiam rašytojui tenka šimtas tokių, kurių knygų niekas neperka. O kiekvienam iš jų vėlgi šimtas tokių, kurių kūrinių spausdinti nesiima nė viena leidykla. Kiekvienam iš šių – vėlgi tūkstančiai tokių, kurių rankraščiai dūla stalčiuose. Bet sužinome mes tik apie tuos, kuriuos lydi sėkmė, ir nė nesusimąstome, kaip maža vilties tapti garsiu rašytoju. Tas pats su fotografais, verslininkais, menininkais, sportininkais, architektais, Nobelio premijos laureatais, televizijos laidų vedėjais ir grožio karalienėmis. Žiniasklaida nelinkusi raustis žlugusiųjų kapinynuose. Tai ne jos sritis. Tad jei norite išvengti tokios lemties, gerai pagalvokite, ar *esate pranašesnis.*

Tikėti, kad esate pranašesnis už kitus, klaidinga – susidūrę su piniginiais reikalais tuo įsitikinsite. Jūsų draugas steigia įmonę. Jūs esate vienas iš galimų investuotojų. Spėjate pasitaikius puikią progą – kuriama kažkas panašaus į antrąją „Microsoft". Štai ir sulaukėte savo valandos. O iš tikrųjų? Labai tikėtina, kad įmonė, vos įsteigta, pradės lopyti finansines skyles. Po trejų metų veikiausiai bankrutuos. Mat po trejų metų dauguma įmonių pradeda mažinti etatus – iki jų skaičius nė dešimties nebesiekia. Išvada: žiniasklaida, be paliovos minėdama vien tik klestinčias įmones, apdūmė jums akis. Taigi, neverta rizikuoti? Ne. Bet elkitės rizikingai tik suvokdami, kad nelabasis, pripūtęs jums miglos, neva tikrai *pranoksite kitus,* pasimėgaudamas mažina sėkmės tikimybę.

• • •

Imkime kad ir Dow Joneso indeksus. Jie grindžiami klestinčiųjų veikla. Nustatant šiuos indeksus neatsižvelgiama į nesėkmę patyrusias ir mažas įmones, taigi – į daugumą įmonių. Jie neatspindi visos šalies ekonominės padėties. Žiniasklaida taip pat neatspindi, tarkim, daugumos muzikantų padėties. Juk nepatikliai šyptelėtumėte sužinoję, kad neišleista galybė nuostabių knygų, kad yra gausybė puikių trenerių. Sužlugdytieji knygų nerašo, juolab nė žodžiu neprasitaria apie savo žlugimą.

Tikėjimas, kad esi pranašesnis, gana savotiškai paveikia tuos, kuriems pavyksta įsitvirtinti. Net jei visiškai atsitiktinai iškilo, jie tai vertina kaip visiems pasiekiamą dalyką ir postringauja apie „sėkmės veiksnius". Jei kartkartėmis apsilankytumėte sužlugdytųjų (asmenybių, įmonių ir kt.) kapinynuose, kuo puikiausiai suvoktumėte, kad menamieji sėkmės veiksniai, nors jais kliovėsi ir šie nelaimėliai, kažkodėl juos aplenkė.

Jei mokslininkai nuodugniau panagrinėtų kokį reiškinį, paaiškėtų, kad keletas tyrimų visiškai atsitiktinai pateiktų statistiškai svarbių išvadų – tarkim, apie raudonojo vyno vartojimo ir ilgaamžiškumo sąsajas. Šie (abejotini) rezultatai netrunka plačiai pasklisti. Tai – *tikėjimas, kad esi pranašesnis* už kitus.

Pakaks filosofuoti. *Tikėjimas, kad esi pranašesnis* už kitus, – tai galimybių sulaukti sėkmės nuolatinis pervertinimas. Jei norite to išvengti, kuo dažniau lankykitės daug vilčių teikusių projektų, investicijų ir profesinių karjerų kapinynuose. Niūrus pasivaikščiojimas – bet į naudą.

ILIUZIJA, KAD GALI IŠTOBULINTI KŪNĄ LYG PLAUKIKO

Geras ar blogas universitetas yra Harvardas? Nežinia

Eseistas ir biržos makleris Nassimas Talebas, nusprendęs atsikratyti įsipykusio antsvorio, svarstė, kurią gi sporto šaką jam pasirinkti. Jogai jam atrodė perdžiūvę ir nelaimingi. Kultūristai – apstūs ir kvailoki. Tenisininkai – ak, ta garbstoma vidurinė klasė! O štai plaukikai jam patiko. Jų kūnai taip gražiai sudėti, tokie grakštūs. Taigi jis apsisprendė dukart per savaitę nerti į chloruotą baseino vandenį ir atkakliai treniruotis. Ilgokai truko, kol galiausiai susivokė užkibęs ant savo iliuzijų meškerės. Profesionalių plaukikų kūnai taip dailiai sudėti ne todėl, kad jie labai daug treniruojasi. Priešingai – geri plaukikai jie yra dėl būtent tokio kūno sudėjimo. Puikus kūno sudėjimas – tai natūraliosios atrankos nulemtas požymis, o ne intensyvaus sportavimo rezultatas.

Modeliai reklamuoja kosmetiką. Kai kurios moterys įtiki, kad kosmetikos priemonės lemia modelių grožį. Vargu. Juk ne dėl to, kad naudoja kosmetiką, moterys tampa mode-

liais. Modeliais tampa tos, kurioms likimas lėmė gimti gražioms. Kaip tik todėl labai abejotina, ar joms apskritai reikia kosmetikos. Panašiai kaip ir plaukikų, šių moterų grožis yra natūraliosios atrankos, o ne tam tikro darbo rezultatas.

Jei neskiriame dėl natūraliosios atrankos atsiradusių požymių nuo darbo rezultatų, ilgainiui pradedame puoselėti *iliuziją, neva galime ištobulinti kūną lyg plaukiko*. Jei ne ši iliuzija, pusė reklamų nueitų šuniui ant uodegos.

Ši iliuzija ne tik su kūno grožiu sietina. Harvardas garsėja kaip geriausias (pasaulio) universitetas. Čia studijavo daug garsenybių. Ar tai rodo, kad Harvardas yra gera mokykla? Nežinia. Gal pati mokykla yra prasta, tik geba prisivilioti studijuoti imliausius viso pasaulio protus? Tai patyriau Sankt Galeno universitete. Jis turi puikų vardą, bet dėstymo kokybė (prieš dvidešimt metų) čia bųvo labai vidutiniška. Vis dėlto kažin kodėl – dėl studentų atrankos? šiame siaurame slėnyje vyraujančio klimato? viešojo maitinimo įstaigų? – daugelis šio universiteto absolventų šio to gyvenime pasiekė.

Verslo administravimo magistro studijos visame pasaulyje vilioja nuolat didėjančiomis pajamomis. Susidomėjusiems studentams kaipmat apskaičiuojama, kad verslo magistro pajamos vidutiniškai šokteli tiek ir tiek procentų. Tereikia paprasčiausių skaičiavimų – ir įrodoma, kad per gana trumpą laiką galima užsidirbti tiek pinigų, kad atsipirktų net brangiausios studijos. Daug kas taip ir įkliūva. Nenoriu kaltinti šių mokyklų mulkinant žmones. Bet, šiaip ar taip, jų teiginiai nėra pagrįsti. Tie žmonės, kurie siekia

verslo magistro laipsnio, yra visiškai kitokio kirpimo nei tie, kurie jo nesiekia. Išsimokslinus pajamų dydį ir augimą lemia galybė įvairiausių priežasčių – kitokių, nei minima renkantis magistro studijas. Tai vėlgi *iliuzija, kad gali ištobulinti kūną lyg plaukiko*: pasirinkimo kriterijus prilyginamas rezultatui. Jei nuspręstumėte siekti svaresnio išsimokslinimo, verčiau jau pasirinkite kitokią motyvaciją – ne pajamų didėjimą.

Laimingų žmonių paklausęs, kaip jiems pavyko susikurti laimę, dažnai išgirstu: „Matėme puspilnę, o ne pustuštę stiklinę." Šie žmonės, sakytum, nedrįsta prisipažinti, kad laimingi jie buvo jau gimdami. Jie tik pabrėžia, kad yra linkę visur įžvelgti teigiamus dalykus. Kad laimingumas dažniausiai yra įgimtas ir nesunyksta per visą gyvenimą, laimingieji tiesiog nesupranta. Puoselėti *iliuziją, kad gali ištobulinti kūną lyg plaukiko*, yra saviapgaulė. O kad laimingieji dar ir knygas rašo – tai jau vylius.

Didžiausiu lankstu apeikite knygas, kuriose dėstoma, kaip sau pagelbėti. Visas lig vienos jas parašė tokie žmonės, kuriems būdingas prigimtinis laimės pojūtis. Tad nuo pirmo lig paskutinio puslapio jie tik ir žarsto patarimus. O kad milijardams žmonių šie patarimai nė per nago juodymą netinka, niekas nė nesužinos – juk nelaimėliai nerašo knygų apie tai, kaip sau padėti.

Išvada. Tinkamai įvertinkite, kas jums siūloma – plieniniai raumenys, grožis, pajamų didėjimas, ilgas gyvenimas, aura, laimė. Prieš šokdami į baseiną, meskite akį į veidrodį. Būkite nuoširdūs.

PERVERTINIMAS

Kodėl vis pervertiname savo žinias ir gebėjimus

Rusijos carienė Jekaterina II toli gražu negarsėjo skaistumu. Gausybė meilužių išbandė jos lovą. Kiek jų buvo, sužinosite kitame skyriuje. Dabar kalbėsime apie ką kita – apie tai, ar turėtume pasikliauti savo žiniomis. Pradžioje paprasta užduotėlė. Pasakykite, kiek meilužių turėjo carienė – nurodykite tokius skaičius (nuo – iki), kad atsakymas 98 proc. būtų teisingas, o paklaida sudarytų tik 2 proc. Šie spėjami skaičiai galėtų būti, tarkim, 20 ir 70. Tai reikštų, kad Jekaterina II turėjo ne mažiau nei 20, ne daugiau nei 70 meilužių.

Tokią užduotį man kartą skyrė Nassimas Talebas. Panašiai jis egzaminavo daugybę žmonių. Kartais teiraudavosi Misisipės ilgio, kartais – kiek degalų sudegina lėktuvas, kiek Burundyje gyventojų. Mažiausią ir didžiausią skaičius kiekvienam valia pasirinkti savo nuožiūra, bet paklaida turi būti ne didesnė kaip 2 proc. Rezultatai buvo stulbinami. Neteisingus skaičius (mažiausią – didžiausią) nurodžiusiųjų apklaustųjų padaryta paklaida buvo ne

• • •

2 proc., o 40 proc. Tyrimą atlikę Marcas Alpertas ir Howardas Raiffa šį reiškinį pavadino savęs *pervertinimu*.

Tas pats ir su įvairiausiomis prognozėmis. Biržoje nustatant vertybinių popierių metinį kursą arba numatant įmonės trejų metų apyvartą tikėtinas toks pat rezultatas – prognozuodami mes nuolat pervertiname savo žinias ir gebėjimus, dargi labai stipriai. *Pervertinimas* – tai ne paskiri teisingi ar klaidingi vertinimai, o vertinimų visuma, rodanti, kaip stipriai skiriasi tai, ką žmonės žino, nuo to, ką jie manosi žiną. Stebina ir tai, kad ekspertams būdinga labiau pervertinti nei neekspertams. Ekonomikos ekspertas, numatydamas, kaip per penkerius metus pasikeis naftos kaina, klysta ne ką mažiau nei neekonomistas. Bet pirmasis daro tai nepaprastai pervertindamas savo gebėjimus.

Taip nutinka vertinant bet kuriuos gebėjimus. Apklausa rodo, kad 84 proc. prancūzų vyrų mano esą puikūs meilužiai. Jei ne *pervertinimas*, tokių meilužių turėtų būti 50 proc. Logiška, nes „vidutiniškai" ir reiškia: 50 proc. puikūs, 50 proc. nepuikūs meilužiai.

Verslininkai yra nelyginant sužadėtiniai – jie šventai tiki, kad jiems nenutiks taip kaip daugumai žmonių. Bet įmonės veikla geriau klostosi tada, kai *nepervertini* savo žinių. Kiekvienas restorano savininkas tikisi ilgainiui įkurti ir savąjį „Kronenhalle" arba „Borchardt". Bet po trejų metų daugelį iš jų tenka uždaryti. Restoranų verslas niekada neatsiperka. Kitaip tariant, savininkas nuolatos subsidijuoja restorano lankytojus.

• • •

Veikiausiai nė vienas didelis projektas neįvykdomas taip greitai ir tokiomis mažomis sąnaudomis, kaip tikimasi. Lėktuvas A400M, Sidnėjaus operos teatras, Gotardo tunelio atšakos – visų šių projektų įgyvendinimas nežmoniškai užtruko, jiems skirtas biudžetas be perstojo pūtėsi. Tokių pavyzdžių galima pateikti daugybę.

Kodėl taip yra? Šiuo atveju pasireiškia du efektai. Pirmiausia – klasikinis savęs *pervertinimo* efektas. Jį dar labiau sustiprina tai, kad šio projekto dalyviai stengiasi įrodyti, kad jį galima įgyvendinti dar mažesnėmis piniginėmis sąnaudomis. Konsultantas tikisi užsakymo, statybos įmonės vadovas ir tiekėjai taip pat, statybos užsakovas tikisi kuo mažesnių piniginių sąnaudų, o politikai iš to pelnosi rinkėjų balsų. Apie *polinkį įtikinėti ir prisiimti pernelyg didelę atsakomybę* pakalbėsime vėliau. O dabar vertėtų įsisąmoninti: *pervertinimas* ne visada susijęs su pasipelnymu – tai parodo prigimtinį žmogaus naivumą, ir tiek.

Pabaigai trys patikslinimai: A) nėra *pervertinimo* efektui priešingo dalyko – nuvertinimo efekto; B) vyrams *pervertinimo* efektas yra labiau būdingas nei moterims – moterys rečiau save pervertina; C) *pervertinimo* efektas būdingas ne tik optimistams, bet ir visiškiems pesimistams – tiesa, šie pervertina save gerokai rečiau.

Išvada. Bet kokias prognozes vertinkite skeptiškai, juolab kai jas pateikia vadinamieji ekspertai. Planus pradėkite kurti pirmiausia numatydami pesimistinį scenarijų. Tada pavyks įvertinti situaciją bent kiek realistiškiau.

SOCIALINIAI STEREOTIPAI

Net jei milijonai žmonių teigia tą pačią kvailystę, ši vis tiek netampa tiesa

Vykstate į koncertą. Ties sankryža pamatote spiečiantis žmones – užvertę galvas jie stebeilija į dangų. Nė nepasiteiravęs, kas nutiko, jūs irgi užverčiate galvą. Kodėl? *Socialinis stereotipas.* Koncertui įpusėjus, kone tobulai suskambus melodijai, pasigirsta plojimai – ir netrukus jau pliaukši visa salė. Kodėl? *Socialinis stereotipas.* Po koncerto einate pasiimti palto – stojate į eilę drabužinėje. Nors aptarnavimas drabužinėje įskaičiuotas į bilieto kainą, žmonės, slinkdami pro čia pat padėtą padėkliuką, meta į jį monetas. Ką jūs darysite? Tikriausiai taip pat paliksite arbatpinigių. *Socialinis stereotipas* (kartais pasireiškiantis kaip bandos instinktas) byloja: jei elgiuosi taip kaip kiti, vadinasi, elgiuosi teisingai. Kitaip tariant, kuo labiau žmonės tiki tam tikra idėja (ar veiksmu), tuo ši yra teisingesnė. Absurdas.

Perdėtai nervinga reakcija į tai, kas vyksta biržoje, ir ją lydinti panika taip pat yra *socialinio stereotipo* padarinys. *Socialiniai stereotipai* lemia drabužių madą, vadybos

metodus, laisvalaikio praleidimo būdą, religijos ir dietos pasirinkimą. *Socialiniai stereotipai* gali pražudyti ištisas kultūras – prisiminkite sektų propaguotas kolektyvines savižudybes.

Solomono ir Ascho eksperimentas – pirmą kartą jis buvo atliktas 1950 metais – parodė, kad grupės spaudimui paklūsta net blaiviai mąstantis žmogus. Tiriamajam buvo parodomos skirtingo ilgio tiesės. Pasirinkus vieną iš šių tiesių, buvo siūloma palyginti su kitomis – pasakyti, kuri iš jų ilgesnė, trumpesnė ar tokia pat kaip pasirinktoji. Jei žmogus atlikdavo šią užduotį vienas, nestebimas kitų, jis įvertindavo visas šias tieses tinkamai – juk užduotis visai paprasta. Tada į patalpą įeidavo septyni žmonės, su kuriais, tiriamasis to nežinojo, buvo susitarta iš anksto. Norėdami jį suklaidinti, jie tyčia sakydavo, neva štai ta tiesė yra trumpesnė nei ana, nors akivaizdu, kad ji ilgesnė. Galiausiai būdavo paklausiama tiriamojo, ką jis pats manąs. 30 proc. tiriamųjų atsisakydavo ankstesnės savo nuomonės – pateikdavo grupės žmonių jam įteigtą klaidingą atsakymą.

Kodėl taip elgiamės? Todėl, kad tokia elgsena įsitvirtino jau žmonijos evoliucijos pradžioje – tik prisitaikydamas žmogus tada galėjo išgyventi. Tarkim, veiksmas vyksta prieš 50 000 metų Serengetyje. Kartu su savo gentainiais jūs traukiate į medžioklę arba rinkti šaknelių. Staiga matote – jūsų bendrai pašoka ir deda į kojas. O jūs ką? Stovite, trinate kaktą ir svarstote, ar tas iš krūmų iššokęs žvėris tikrai yra liūtas, o gal tik koks taikus į jį panašus gyvūnėlis?

• • •

Ne. Jūs skuodžiate, kiek kojos įkerta, paskui savo bendrus. Reflektuoti įmanoma tik tada, kai jautiesi visiškai saugus. Jei būtų kitaip, žmonijos seniai jau nė kvapo nebūtų. Tokia elgsena glūdi mūsų pasąmonėje, tad paklūstame jai net tada, kai gyvybei nė menkiausios grėsmės nėra. Kad ir kaip sukčiau galvą, mintyse iškyla vienintelis tinkamas *socialinių stereotipų* pritaikymo būdas. Atvykote į nepažįstamą miestą, į futbolo rungtynes, ir nė nenutuokiate, kur galėtų būti stadionas. Taigi, šiuokart geriau jau sekite paskui futbolo aistruolius ar bent jau paskui panašius į juos.

Komedijose ir pokalbių laidose taip pat naudojamasi *socialiniais stereotipais.* Tam tikrose vietose įterpiamas žiūrovų kvatojimo įrašas – ir per salę nusirita juokas. *Socialinius stereotipus* galima primesti. Tarkim, vienoje iš 1943 metų kalbų tai daro Josephas Goebbelsas. Jis tiesmukai klausia: „Ar norite visuotinio karo?“ (Kalbos įrašas pateikiamas „YouTube“.) Juk pavieniui, anonimiškai klausiamas kiekvienas žmogus į šį absurdišką klausimą atsakytų „ne“.

Socialiniais stereotipais grindžiama ir reklama. Paveikiausia ji tada, kai reklamuojamas dalykas nėra aiškiai apibūdinamas (kai neužsimenama apie kitų modelių automobilius, kitas valymo, kosmetikos ar kitokias priemones, jų naudą ar žalą), kai jis skiriamas tokiems „kaip mudu“. Per televiziją vargu bau pamatysime afrikietę namų šeimininkę, reklamuojančią kokią valymo priemonę.

Nepasikliaukite įmonių tikinimais, neva jų produktas yra pats perkamiausias. Absurdiška. Ar dėl to, kad yra

pats perkamiausias, produktas tampa ir pats geriausias? Rašytojas Somersetas Maughamas rašė: „Net jei penkiasdešimt milijonų žmonių teigia tą pačią kvailystę, ši vis tiek netampa tiesa."

P. S. Ankstesniame skyriuje kalbėjome apie Rusijos carienę Jekateriną II. Taigi, ji turėjo apie keturiasdešimt meilužių, dvidešimties iš jų vardai yra žinomi.

JOKIU BŪDU NEGALIMA PAMIRŠTI

Kodėl derėtų ignoruoti praeitį

Filmas buvo apgailėtinai prastas. Po valandos pašnibždėjau žmonai į ausį: „Klausyk, eime verčiau namo." Ji atsakė: „Jokiu būdu. Nenoriu išmesti pinigų į balą – bilietai trisdešimt eurų kainavo." – „Nepadės, – užginčijau, – trisdešimt eurų mes jau praradome. Tu tiesiog pakliuvai ant meškerės *jokiu būdu negalima pamiršti*." – „Ir vėl tos tavo mąstymo klaidos," – iškošė ji su pasidygėjimu.

Kitą dieną dalyvavau pasitarime (dėl prekybos, rinkodaros). Reklamos kampanija vyko jau keturis mėnesius – bet toli gražu ne taip sėkmingai, kaip tikėtasi. Pasiūliau ją nutraukti. Reklamos skyriaus vadovas paprieštaravo: „Mes tiek pinigų investavome. Jei nutrauksime reklamą, viskas perniek nueis." Ir jis taip pat mąsto – *jokiu būdu negalima pamiršti.*

Mano draugo santykiai su žmona jau seniai pašlijo. Moteris buvo jam neištikima. Kaskart nustverta ji vis atgailaudavo ir melsdavo atleisti. Ir kiekvieną kartą, nors jau

seniai buvo nutaręs, kad juodu vis tiek neįstengs sutarti, jis nusileisdavo. Kai paklausiau, kodėl vis neapsisprendžia, jis pasakė: „Į šiuos santykius aš tiek jausmų sudėjau, kvaila būtų juos nutraukti." Klasikinis *jokiu būdu negalima pamiršti* pavyzdys.

Joks sprendimas – nei asmeninis, nei verslo – nėra visiškai patikimas. Tai, ko tikimės, kartais išsipildo, kartais ne. Bet kurią akimirką galima atsisakyti ankstesnio pasirinkimo, pavyzdžiui, nutraukti projektą ir padaryti išvadas. Svarstyti, kai jautiesi nesaugus, yra natūralu ir protinga. Tačiau *jokiu būdu negalima pamiršti* – tvirtiname, jei vienam ar kitam dalykui išeikvojome *gausybę* laiko, pinigų, energijos, meilės. Pernelyg daug investuota – tai akstinas tęsti toliau, net ir tada, kai, objektyviai vertinant, nėra jokios prasmės. Kuo daugiau investuota, tai yra kuo didesnės sąnaudos, tuo didesnis atrodo akstinas tęsti projektą.

Biržoje dažnam investuotojui tenka patirti nuostolių dėl to, kad laikosi įsikibęs nuostatos *jokiu būdu negalima pamiršti*. Tokių žmonių apsisprendimą dažniausiai lemia kaina. Jei tam tikrų akcijų kursas didesnis nei įsigijimo kaina, jos perkamos. Jei mažesnis – neperkamos. Tai neracionalu. Kaina nieko nereiškia. Vienintelis šiuo atveju svarbus dalykas – galimas akcijų kurso kilimas (ir alternatyvių akcijų galimas kurso kilimas). Niekas neįstengia išvengti klaidų, juolab biržoje. Jei vadovausitės nuostata *jokiu būdu negalima pamiršti*, likimas iškrės jums piktą pokštą: kuo daugiau pinigų prarasite investuodamas į tam tikras akcijas, tuo tvirčiau laikysitės jų įsikibęs.

• • •

Kodėl taip neapdairiai elgiamės? Žmonės nori atrodyti tvirti. Tvirtumas sudaro patikimumo įspūdį. Abejojančiaisiais mes baisimės. Tai, kad nutraukiame vos įpusėjusį projektą, liudija mus turint abejonių. Toks veiksmas tik patvirtina, kad anksčiau mes mąstėme kitaip nei dabar. Jei užsispiriame ir toliau tęsiame kokį beprasmį projektą, tik dar ilgiau išgyvename prislėgtumą ar bejėgystę. Ir ilgiau atrodome tvirti.

„Concorde" – tai tiesiog pavyzdinis valstybinis „trūkumų" projektas. Net ir tada, kai abu partneriai – Anglija ir Prancūzija – labai aiškiai suvokė, kad viršgarsinio lėktuvo eksploatacija niekada neatsipirks, į jo gamybą ir toliau buvo investuojami milžiniški pinigai – kad nebūtų pažeistas nacionalinis orumas. Manyta, kad šio projekto atsisakymas prilygtų kapituliacijai. Todėl *jokiu būdu negalima pamiršti* dažnai vadinama *konkordo efektu*. Užsispyrimas tęsti projektą brangiai atsiėjo, negana to – skatino imtis kone pražūtingų sprendimų. Dar grėsmingiau toks užsispyrimas pasireiškė Vietnamo kare: „Per šį karą žuvo tokia gausybė karių, tad būtų neteisinga jį nutraukti."

„Mes per toli nuėjome...", „Jau perskaičiau didžiąją knygos dalį...", „Dvejus metus paaukojau šioms studijoms..." – tokie posakiai rodo, kad *jokiu būdu negalima pamiršti* jau susisuko gūžtą jūsų smegeninėje ir dabar tik šiepia dantis.

Galima rasti gausybę puikių paskatų toliau investuoti ir galiausiai įvykdyti tai, ką užsibrėžėme. Bet yra ir viena bloga paskata – investuoti atsižvelgiant į tai, kiek jau

investuota. Pasirinkti racionalų sprendimą, vadinasi, tai ignoruoti, nes kitaip išlaidų kaskart vis daugės. Kad ir kiek jau būtume investavę, visuomet derėtų galvoti tik apie dabartį ir tai, kas dar gali nutikti.

NORAS ATSILYGINTI

Kodėl neturėtumėte leistis pavaišinamas gėrimu

Prieš keletą dešimtmečių, kai žavėtasi hipiais, geležinkelio stotyse ir oro uostuose tarp keleivių galėdavai pamatyti šmėžuojant oranžinius krišnaitų apdarus. Kiekvienam praeiviui krišnaitai įteikdavo po nedidukę gėlę. Šie jaunuoliai neaušindavo burnų – pasisveikindavo, nusišypsodavo, ir tiek. Nenorėdami pasirodyti nemandagūs, gėles imdavo net ir verslininkai. O tie, kurie vis dėlto norėdavo atsisakyti, būdavo mandagiai palydimi žodžiais: „Imkite, dovanojame."

Įsukę į nuošalesnę gatvę, žmonės mesdavo gėles į šiukšlių dėžę. Ir pamatydavo, kad ir kiti taip atsikratė savo gėlių. Bet tai dar ne viskas. Kol žmonėms sąžinę vis dar graušdavo, juos užkalbindavo išmaldos prašantys krišnaitai ir dažnai tą išmaldą gaudavo. Krišnaitai nemenkai pasipelnydavo. Tad nieko kita neliko – tik uždrausti jiems elgetauti oro uostų teritorijoje. Šią nuostatą – *norą atsilyginti* – tyrė mokslininkas Robertas Cialdini. Jis nustatė, kad žmogų slegia skolos suvokimas.

• • •

Prieš kelerius metus viena sutuoktinių pora pakvietė mudu su žmona pietų. Su tais žmonėmis buvome neseniai susipažinę. Jie buvo mieli, bet visiškai neįdomūs. Svarių priežasčių atsisakyti nebuvo, tad sutikome. Viskas vyko taip, kaip ir reikėjo tikėtis. Vakarojimas gerokai prailgo. Vis dėlto jautėmės įsipareigoję po kelių mėnesių pasikviesti juos į savo namus. Už *norą atsilyginti* mums teko atsimokėti dviem nuobodžiomis vakarienėmis. Bet jiedviem, akivaizdu, to nepakako, nes vos savaitei praėjus jie ir vėl pasikvietė mus į svečius. Manau, daugelis žmonių metų metais susitinka tik dėl to, kad vis stengiasi *atsilyginti* kitiems ir niekaip nesugalvoja, kaip iš šio užburto rato ištrūkti.

Daugelis nevyriausybinių organizacijų susirenka lėšų panašiai kaip krišnaitai – iš pradžių dovanoja, paskui reikalauja. Aną savaitę iš vienos gamtosaugos organizacijos gavau laišką, kimšte prikimštą atvirukų su idiliškais kraštovaizdžiais. Šie atvirukai – tai dovana man, taip buvo parašyta laiške. Kad ir kaip būtų – ketinčiau šiai organizacijai aukoti ar ne, – šie atvirukai vis tiek skirti man. Be abejo, tik labai ryžtingas arba visiškai abejingas žmogus galėtų šį gerą sumesti į šiukšlių dėžę. Toks švelnus spaudimas (tai būtų galima vadinti ir korupcija) paplitęs ir ekonomikoje. Sraigtų tiekėjas galimam pirkėjui pasiūlo bilietą į čempionų lygos varžybas. Po mėnesio jis jau kuo ramiausiai tiekia šiam sraigtus. Baimė likti skolingam yra tokia didelė, kad pirkėjas neapsikentęs nusileidžia.

Noras atsilyginti – tai nuostata, gyvuojanti nuo neatmenamų laikų. Aš padedu tau, tu padedi man – štai taip.

• • •

Noras atsilyginti būdingas visiems, kurie ne visada turi sočiai maisto ir yra priversti nuolat jo ieškotis. Tarkim, jūs esate medžiotojas ir šaknelių rinkėjas. Ir štai jums nusišypso laimė – sumedžiojate stirną. Per vieną dieną niekaip neįstengsite suvalgyti. Šaldytuvų dar nėra. Taigi, pasidalijate stirna su gentainiais. Dalydamasis grobį su kitais dabar, jūs viliatės jų pagalbos tada, kai jums pačiam ateis juodos dienos. Jūsų šaldytuvas yra kitų žmonių skilviai. Tai patikimas būdas išgyventi.

Noras atsilyginti – tai vadyba, numatant tam tikrą riziką. Jei ne *noras atsilyginti,* žmonija – ir gausybė gyvūnų rūšių – seniai jau būtų išmirę.

Yra ir nemalonusis *noro atsilyginti* aspektas – už pikta atsilyginti piktu. Už kerštą atmokama kerštu, o jei šitaip – ilgainiui įsiplieskia karas. Iš šio uždaro rato išeiti įmanoma tik tada, jei, kaip mokė Jėzus, gavęs per vieną skruostą, atsuktum ir kitą. Bet mes atpratome taip elgtis. Nes jau daugiau nei 100 milijonų metų *noras atsilyginti* yra vienas iš svarbiausių mums išgyventi padedančių dalykų.

Neseniai viena moteris išsitarė, kodėl nesileidžia bare vaišinama gėrimais – „nes nenoriu įsipareigoti gulti su vaišintoju į lovą“. Labai išmintinga. Taigi, dabar jau susivokiate, kodėl taip elgiatės, – prekybos centre jums siūlo paragauti vyno, sūrio, kumpio ar alyvuogių, o jūs tik papurtote galvą ir nueinate.

SUTVIRTINIMAS
(1 dalis)

Išgirdote minint „išskirtinį atvejį“ – pasisaugokite!

Gereris nusprendė numesti svorio – pradėjo laikytis dietos. Kas rytą stodavo ant svarstyklių. Jei paaiškėdavo, kad tąryt sveria bent kiek mažiau, patenkintas šypteldavo – tai dėl dietos. Jei gramą kitą priaugdavo, nuspręsdavo, kad toks svorio svyravimas yra normalu, ir kaipmat tai pamiršdavo. Nors svoris beveik nekito, keletą mėnesių Gereris vis puoselėjo iliuziją, kad dieta yra paveiki. Visa tai dėl *sutvirtinimo,* tiesa, šiuo atveju gana nekaltai pasireiškiančio.

Sutvirtinimas – visų mąstymo klaidų pradžių pradžia – tai siekimas taip interpretuoti naują informaciją, kad ji patvirtintų mūsų teorijas, požiūrį ir įsitikinimus. Kitaip tariant, naujos, mūsų požiūriui prieštaraujančios informacijos (vadinamųjų prieštaringų įrodymų) atmetimas. Tai pavojinga. „Ignoruojami faktai nesiliauja egzistuoti“, – teigė Aldousas Huxley. Vis dėlto šio įpročio niekaip neįstengiame atsikratyti. Tai patvirtina ir garsus investuotojas

• • •

Warrenas Buffettas: „Labiausiai žmonės linkę nusijoti naują informaciją – perdirbti taip, kad ji sutaptų su tuo, ką jie jau žino." Galbūt Buffettui taip puikiai sekasi todėl, kad *įsisąmoninęs,* koks pavojingas yra *sutvirtinimas,* jis išmoko mąstyti kitaip.

Ekonomikoje *sutvirtinimas* ypač dažnas reiškinys. Pavyzdžiui, įmonės valdyba priima naują strategiją. Pakiliai suminimi visi požymiai, rodantys šios strategijos pranašumą. Kad ir kur žvelgtum, viskas liudija, kad ši strategija yra paveiki. Na, o neigiami dalykai tiesiog nepastebimi arba vertinami kaip „išskirtiniai atvejai" ar „neįmanomos numatyti kliūtys". *Prieštaringų įrodymų* valdyba nė nepastebi.

Ką daryti? Išgirdus žodžius „išskirtinis atvejis", derėtų kaip reikiant įtempti protą ir tinkamai įvertinti situaciją. Dažnas iš tokių įvardijimų liudija čia slypint *prieštaringų įrodymų.* Šiuokart geriausia būtų prisiminti Charlesą Darwiną, jau jaunystėje nusprendusį įveikti polinkį ką nors *sutvirtinti.* Pastebėjęs ką nors, kas prieštarauja jo teorijai, jis deramai sureaguodavo. Visuomet nešiojosi užrašų knygelę ir vos tik aikštėn iškildavo kas nors, kas prieštarauja jo teorijai, kaipmat (ne vėliau kaip po trisdešimt minučių) užsirašydavo. Jis žinojo, kad per pusvalandį *prieštaringi įrodymai* iš žmogaus sąmonės yra „ištrinami". Tad kuo patikimesnė jam atrodė teorija, tuo uoliau ieškojo jai prieštaraujančių dalykų. *Chapeau!*

Kaip sunku suabejoti ta teorija, kuria vadovaujiesi, rodo toks eksperimentas. Profesorius pateikė studentams tokią skaičių seką: 2, 4, 6. Paprašė jų suformuluoti taisyk-

• • •

lę – ją profesorius buvo užrašęs kitoje popieriaus lapo pusėje. Studentai turėjo tęsti šią seką, o profesorius, išgirdęs atsakymą, patvirtinti („atitinka taisyklę“) arba paneigti („neatitinka taisyklės“). Jie galėjo pateikti skaičių kiek tinkami, svarbiausia – įspėti taisyklę. Studentai pasakė: „8“. Profesorius atsakė: „Atitinka taisyklę.“ Tada jie nurodė skaičius 10, 12, 14. Kiekvieną kartą profesorius atsakydavo: „Atitinka taisyklę.“ Studentai nusprendė: „Taisyklė yra tokia: prie kiekvieno skaičiaus reikia pridėti 2.“ Profesorius papurtė galvą: „Ne. Kitoje lapo pusėje užrašyta kitokia taisyklė.“

Bet vienas gudročius nusprendė šią užduotį išnarplioti savaip. Jis pasiūlė skaičių 4. Profesorius atsakė: „Neatitinka taisyklės.“ – „7.“ – „Atitinka taisyklę.“ Studentas pateikė dar kelis skaičius: –24, –9, –43. Veikiausiai jis turėjo tam tikrų spėjimų ir dabar tyčia išbandė klaidingus variantus. Galiausiai, kai jau nebesumetė, kokį skaičių dar pasiūlyti, pasakė: „Taisyklė yra tokia: kiekvienas skaičius turi būti didesnis už prieš jį pateiktąjį.“ Profesorius apsuko lapą – kaip tik tai jame ir buvo parašyta. Kuo gi skiriasi šis gudročius nuo savo bendramokslių? Visi studentai ieškojo teorijos patvirtinimo, o tas vienintelis sąmoningai pamėgino ją paneigti – pateikti *prieštaringų įrodymų*. Įkliūti į *sutvirtinimo* pinkles – dar nereiškia pažeisti intelektualo garbės kodeksą. Kaip tai paveikia mūsų gyvenimą, panagrinėsime kitame skyriuje.

SUTVIRTINIMAS
(2 dalis)

Žudykite mylimuosius

Ankstesniame skyriuje kalbėjome apie visų mąstymo klaidų pradžių pradžią – *sutvirtinimą*. Pateiksiu dar kelis pavyzdžius. Visi mes prisikuriame pasaulio sandaros, gyvenimo, ekonomikos, investavimo, karjeros teorijų. Be spėlionių čia neapsieinama. Kuo painesnė teorija, tuo stipresnis yra polinkis *sutvirtinti*. Tie, kurie gyvena vadovaudamiesi taisykle „žmonės yra geri“, sočiai randa argumentų ją patvirtinti. Tie, kurie vadovaujasi nuostata „žmonės yra blogi“, irgi randa gana įrodymų. Ir vieni, ir kiti – ir filantropai, ir mizantropai – atmeta *prieštaringus įrodymus* ir įsikimba tik to, kas patvirtina jų požiūrį.

Astrologai ir ekonomikos ekspertai irgi tuo vadovaujasi. Jų teiginiai tokie abstraktūs, kad patvirtinimai prie jų limpa it prie magneto: „kitą savaitę patirsite liūdnų išgyvenimų“, „apie tą laiką dar stipriau pasireikš dolerio nuvertėjimas“. Ką reiškia „apie tą laiką“? Ką reiškia „pasireikš nuvertėjimas“? Kas nuvertės – auksas? jena? pesas?

kviečiai? nekilnojamasis turtas Berlyne Kroicbergo rajone? dešra su kariu? Ar jų kaina sumažės?

Religinės ir filosofinės nuostatos perteikiamos labai abstrakčiai, todėl čia tarpsta, kiaurai visa smelkia *sutvirtinimas*. Tikintieji be paliovos tvirtina, kad Dievas egzistuoja. Tikinimas, kad jis neapsireiškia tiesiogiai – nebent beraščiams dykumų ar atokių kalnų kaimelių senbuviams, tik jau ne Frankfurto ar Niujorko gyventojams, – tik parodo, kaip žmonėms reikia *sutvirtinimo*. Be to, net akivaizdžiausia prieštara šiuokart bus atmesta.

Jokios kitos profesijos žmonės taip stipriai nepaklūsta *sutvirtinimui* kaip verslo žurnalistai. Dažnas jų paskelbia kokią abstrakčią teoriją, pateikia du tris argumentus – ir štai jums straipsnis. Pavyzdžiui, „Google“ klesti todėl, kad skatina kūrybingumą. Taigi, žurnalistas pašniukštinėja, suranda dvi tris įmones, kurios irgi skatina kūrybingumą ir todėl klesti (*patvirtinantys įrodymai*). Jis nė nesivargina ieškoti *prieštaringų įrodymų* – tokių įmonių, kurios, nors ir skatina kūrybingumą, vis dėlto *neįstengia* suklestėti, arba tokių, kurios klesti, nors ir *neskatina* kūrybingumo. Yra ir vienokių, ir kitokių, bet žurnalistas tyčia tai nutyli. Jei paminėtų tokias įmones, jo straipsnis žaibu lėktų į šiukšliadėžę. O aš tokį straipsnį – perlą betikslių pustyrimių jūroje – priešingai, įsirėminčiau.

Vadovaujantis tokiu principu prirašyta šūsnys patarimų knygų, kaip sulaukti sėkmės, kaip tinkamai gyventi. Banaliausios teorijos teigia: „Meditacija – tai būdas pasiekti palaimą.“ Galvočius autorius, be abejo, pateikia

galybę tai patvirtinančių pavyzdžių. Na, o *prieštaringų įrodymų* – tarkim, kad yra žmonių, kurie ir be meditacijos jaučiasi laimingi, arba tokių, kurie, nors ir medituoja, jaučiasi nelaimingi, – čia būtų bergždžia ieškoti. Tiesiog apmaudu, kiek daug žmonių susižavi tokiomis knygomis ir pakliūva į jų pinkles.

Blogiausia, kad *sutvirtinimo* nesąmoningai siekiame – šitaip dangstomės nuo tikrovės. Na, žinoma, kam patiktų skylės pažiūrų tvirtovėje. Deja, nėra tokio skydo, kuris apsaugotų mūsų įsitikinimus. Šitaip dangstydamiesi mes, sakytum, stovime prieš šautuvo su duslintuvu vamzdį – kulkos lekia, o mes nieko negirdime.

Internetas padeda mums susirasti bendraminčių. Mes skaitome tik tokius blogus, kuriuose patvirtinamos mūsų teorijos. Tai, kad juose rašo mums žinomi žmonės, yra savotiška apsauga – tada į mūsų radiolokacijos lauką neprasprūsta jokia mūsų nuostatoms prieštaraujanti nuomonė. Mes vis labiau įsitraukiame į susirašinėjimą su bendraminčiais, o tai dar labiau stiprina *sutvirtinimą*.

Ar įmanoma nuo to apsisaugoti? Pagelbėti galėtų Arthuro Quiller-Coucho posakis: „Žudykite mylimuosius." Taip literatūros kritikas pataria tiems rašytojams, kurie tik kone per jėgą išbraukia gražius, deja, perteklinius sakinius. Šie Quiller-Coucho žodžiai skirti ne tik nepatikliems grafomanams, bet ir mums visiems.

Išvada. Priešinkitės *sutvirtinimui*. Užrašinėkite savo mintis – apie pasaulėžiūrą, investavimą, santuoką, sveikatos apsaugą, dietas, karjeros siekimo būdus – ir paban-

• • •

dykite surasti *prieštaringų įrodymų*. Galabyti savo mėgstamiausias teorijas – sunkus darbas. Bet blaiviai mąstančiam žmogui nederėtų jo vengti.

PAKLUSIMAS AUTORITETUI

Kodėl nederėtų lenktis autoritetams

Biblija pradedama pasakojimu apie tai, kas nutinka, kai liaujamasi paisyti autoritetų, – tada išvaroma iš rojaus. Tą patį nori mums įteigti abejotini autoritetai – politikos apžvalgininkai, mokslininkai, gydytojai, įmonių vadovai, ekonomistai, valdžios atstovai, sporto komentatoriai, verslo konsultantai ir biržų guru.

Su autoritetais siejamos dvejopos problemos. Pirmiausia – jų darbo rezultatai, jie dažnu atveju paskatina atsitokėti. Pasaulyje yra apie milijoną diplomuotų ekonomistų. Nė vienas iš jų tiksliai nenumatė, kada prasidės ekonominė krizė. Ką kalbėti apie tai, kad žlugus kredito rizikos apsikeitimo sandoriams sprogs nekilnojamojo turto burbulas ir vis bandyta tramdyti krizė išsiverš visu smarkumu. Dar nėra taip buvę, kad ekspertų grupė šitaip baisiai prašautų pro šalį. Pavyzdys iš medicinos: ligi 1900 metų ligoniai vengė, beje, pagrįstai, lankytis pas gydytojus. Mat po vizitų dažno paciento būklė pablogėdavo – ne visada

paisyta higienos reikalavimų, gydyta nuleidžiant kraujo ar kitais abejotinais būdais.

Kad autoritetai klysta – tai tik pusė bėdos. Klysti žmogiška. Viską dar labiau komplikuoja tai, kad veikiami autoritetų mes slopiname savo mąstymą. Ekspertų sprendimams mes pritariame gerokai labiau nei paprastų žmonių patarimams. Autoritetams mes lenkiamės net tada, kai tam prieštarauja mūsų protas ir dorinės nuostatos. Tai ir yra *paklusimas autoritetui*.

1961 metais tada dar jaunas psichologas Stanley Milgramas atliko eksperimentą, kuris kuo aiškiausiai parodė, kokią galią turi autoritetas. Eksperimento dalyviai buvo pasodinami už stiklinės pertvaros. Kitapus pertvaros esantis žmogus neva leisdavo per juos elektros srovę, kaskart vis stiprindamas. Pradėdavo nuo 15 voltų, paskui vis didindavo – 30, 40 voltų ir t. t., taip kone iki mirtinos 450 voltų srovės. Net ir tada, kai „kankinamasis", tampomas traukulių, pradėdavo rėkti (iš tikrųjų srovė nebuvo leidžiama – už stiklinės pertvaros esantis žmogus tik dėdavosi tai darąs) ir prašydavo nutraukti eksperimentą, profesorius Milgramas kuo ramiausiai pasakydavo: „Tęskite, eksperimente tai numatyta." Ir dauguma tęsė. Daugiau nei pusė eksperimento dalyvių „ištvėrė" maksimalią srovę – vien *paklusdami autoritetui*.

Paklusimas autoritetui gali kelti grėsmę – tokią išvadą pastaraisiais dešimtmečiais padarė ir skrydžių bendrovės. Daug nelaimingų atsitikimų įvyksta dėl lėktuvo kapitono kaltės – jam suklydus, kopilotas, net ir pastebėjęs klaidą,

iš pagarbos kapitonui nedrįsta to pasakyti. Jau penkiolika metų beveik visų skrydžių bendrovių pilotai mokomi „įgulos vadybos“ – atvirai, aiškiai ir trumpai įvardyti pastebėtas kliaudas. Kitaip tariant, jie kantriai pratinami atsikratyti *paklusimo autoritetui.*

Daugelyje įmonių, kitaip nei aviacijos bendrovėse, vis dar laikomasi prieš daugelį dešimtmečių įsitvirtinusių taisyklių. Tokioje įmonėje, kurios vadovui suteikiama kone neribota valdžia, kyla ypač didelė besąlygiško *paklusimo autoritetui* grėsmė. Įmonei tai labai pakenkia.

Ekspertams patinka išsiskirti iš kitų. Jiems būtini jų statusą liudijantys ženklai. Gydytojų ir tyrėjų skiriamasis požymis yra baltas chalatas. Bankų valdytojų – kostiumas ir kaklaraištis. Kaklaraištis neatlieka jokios funkcijos – tai tik atpažinimo ženklas. Karaliai pasirodo liaudžiai su karūnomis, kariškio rangą rodo kariniai laipsniai, labai aiškiai matomi Katalikų bažnyčios hierarchų atributai. Dabar atsirado ir kitokių žmogaus svarbos įrodymų – dalyvavimas pokalbių laidose, parašytos knygos, publikacijos.

Kiekvienam laikui būdingi vis kitokie autoritetai. Vienam – dvasininkas, kitam – karalius, karžygys, popiežius, filosofai, poetai, roko žvaigždės, televizijos laidų vedėjai, elektroninės įmonės steigėjas, ribotos rizikos fondo vadovas, centrinio banko prezidentas. Autoritetų mada kinta, visuomenė mielai jai paklūsta. Bet jei autoritetai pradedami pervertinti, viskas galutinai susimazgo. Tarkim, kai profesionalus tenisininkas reklamuoja elektrines

kavavires, o aktorė – tabletes nuo migrenos. Plačiau apie tai pakalbėsime skyriuje „Nimbo efektas“.

Susidūręs su kokiu ekspertu, visada stengiuosi jį provokuoti. Ir jūs taip darykite. Kuo kritiškiau vertinsite autoritetą, tuo laisvesnis jausitės. Tuo labiau pasikliausite savimi.

KONTRASTO EFEKTAS

Kodėl nederėtų vestis kartu fotomodelio

Knygoje „Poveikis“ („Influence“) Robertas Cialdini pasakoja apie du brolius – Sidą ir Harį. Juodu gyveno Amerikoje, ketvirtajame dešimtmetyje ėmėsi drabužių verslo. Sidas dirbo parduotuvėje, o Haris vadovavo siuvyklai. Kiekvieną kartą, kai pirkėjui matuojantis kostiumą ir sukiojantis prieš veidrodį Sidas pastebėdavo, kad kostiumas šiam išties patinka, kaipmat apsimesdavo esąs priekurtis. Kai pirkėjas paklausdavo, kiek kainuoja kostiumas, Sidas šūkteldavo broliui: „Hari, kiek tas kostiumas?“ Haris pakeldavo akis nuo sukirpimo stalo ir rikteldavo: „Šis puikus medvilninis kostiumas – keturiasdešimt du doleriai.“ Anuomet tai buvo protu nesuvokiama kaina. Sidas apsimesdavo nenugirdęs: „Kiek?“ Haris pakartodavo: „Keturiasdešimt du doleriai!“ Tada Sidas pasisukdavo į pirkėją: „Jis sako – dvidešimt du doleriai.“ Pirkėjas kaipmat paklodavo dvidešimt du dolerius ir, pastvėręs brangųjį kostiumą, maudavo pro duris, kol Sidas nesusivokė apsižioplinęs.

• • •

Veikiausiai iš mokyklos laikų prisimenate tokį bandymą. Paimame du kibirus. Vieną pripilame vasarošilčio vandens, kitą – ledinio. Dešinę plaštaką trumpam panardiname į šaltą vandenį. Tada abi plaštakas pamerkiame į drungną vandenį. Ką jaučiate? Pojūtis toks, tarsi kairė plaštaka būtų panardinta į drungną, o dešinė – į karštą vandenį.

Sido ir Hario elgsena, taip pat ir bandymas su vandeniu grindžiami *kontrasto efektu*: mes dedamės, neva koks nors atgrasus, prastas, menkas dalykas iš tiesų yra gražus, brangus, didelis. Mes stengiamės įsivaizduoti ir parodyti kitiems jį esant tobulą.

Kontrasto efekto veikiami mes dažnai apsišauname. Savo naujajam automobiliui jūs užsisakote oda trauktas sėdynes – juk 3 000 eurų, palyginti su 60 000 eurų, t. y. automobilio kaina, yra niekingas mažmožis. Tokią gudrybę taiko visos iš apdailos prekių gyvenančios įmonės.

Kontrasto efektas pasireiškia ir kitaip. Tyrimai rodo, kad žmonės, tikėdamiesi sutaupyti dešimt eurų, pėdina dešimt minučių į kitą, tolimesnę, parduotuvę ir ten perka maisto produktus. Bet niekam nė į galvą nešauna, kad per dešimt minučių galima pereiti visą gatvę nuo pradžios ligi galo ir, užuot mokėjus už kostiumą 989 eurus, nusipirkti lygiai tokį pat už 979 eurus. Neracionali elgsena – juk dešimt minučių yra dešimt, o dešimt eurų, kad ir kaip sukiotum, irgi dešimt.

Be *kontrasto efekto* neišsiverstų nuolaidų parduotuvės. 100 eurų kainavusi prekė, nukainota iki 70 eurų, atrodo

esanti pigesnė nei tokia, kuri visuomet kainavo 70 eurų. Šiuo atveju visiškai nesvarbu, kokia buvo pradinė kaina. Neseniai vienas investuotojas man pasakė: „Jei akcijos vertė tesiekia 50 proc. didžiausio kurso, ji yra menkavertė." Aš papurčiau galvą. Biržos kursas nėra nei „mažas", nei „didelis". Jis yra toks, koks yra, svarbu tik viena – kyla jis šiuo metu ar krinta.

Kontrastas mus veikia kaip šūvis paukščius. Mes plastelime ir stveriamės veiklos. Bet yra ir kita medalio pusė: mažų, iš lėto vykstančių pokyčių mes nepastebime. Iliuzionistas nusegė jums laikrodį – stipriau pamygo kurią nors kitą kūno vietą ir lengvo slystelėjimo riešu jūs nė nepajutote. Tas pats nutinka ir mūsų pinigams – mes nežinome, kur jie pradingsta. Nuolatos vis menksta jų vertė, bet mes to nepastebime, nes infliacija veikia iš lėto. Jei ji būtų vertinama kaip naujas plėšikiškas mokestis – o kaip tik taip iš tiesų ir yra, – baisiausiai pasipiktintume.

Kontrasto efektas gali net sužlugdyti. Žavi moteris išteka už visiško vidutinybės. Kodėl? Ji mano, kad jos tėvai siaubingi, todėl šis blankus tipas regisi jai geresnis, nei iš tiesų yra. Ir dar baigdamas pasakysiu: užverčiamos reklamomis, kuriose dalyvauja supermodeliai, net ir gražios moterys sau ir kitiems ima atrodyti ne tokios patrauklios. Tad jei nuspręstumėte ieškotis vyro, verčiau jau nedarykite to lydima draugės supermodelio. Nes tada vyrams atrodysite ne tokia žavi, kokia iš tiesų esate. Verčiau jau eikite viena. O dar geriau – veskitės į vakarėlį dvi pasibaisėtinas drauges.

NEATITIKIMAS

Kodėl mieliau naudojatės kito miesto planu, nei išsiverčiate visai be jo

„Visą gyvenimą jis rūkė – kasdien po tris pakelius cigarečių, o nugyveno per šimtą metų. Gal ne taip jau kenksminga rūkyti.“ Arba: „Hamburge saugu. Pažįstu vieną žmogų, gyvenantį Blankenėzėje. Jis niekada nerakina durų, net kai atostogų išvyksta, ir dar niekas nebuvo įsibrovęs į jo namus.“ Tokie žodžiai lyg ir skirti kažką įrodyti, nors išties jais nieko neįrodoma. Taip kalbantys žmonės pakliūva į *neatitikimo* spąstus.

Kokių žodžių vokiečių kalboje yra daugiau – tokių, kurie prasideda *r*, ar tokių, kurie baigiasi *r*? Atsakymas: vokiečių kalboje tokių žodžių, kurie baigiasi *r*, yra dukart daugiau nei tokių, kurie *r* prasideda. Kodėl to paklausti žmonės dažniausiai atsako neteisingai? Mat pirmiausia jiems dingteli *r* prasidedantys žodžiai. Kitaip tariant, dažnai vartojami žodžiai.

Neatitikimas – tai pasaulio vaizdo kūrimas pagal tai, kas mums dingteli į galvą, ką prisimename. O taip elgtis,

• • •

be jokios abejonės, nesąmonė, nes iš tikrųjų dažniausiai taip nėra – tiesiog mes šitaip įsivaizduojame.

Neatitikimas skatina eiti per pasaulį vadovaujantis smegeninėje glūdinčiu klaidingu žemėlapiu. Mes perdėtai baiminamės galį žūti lėktuvo katastrofoje, automobilio avarijoje, būti nužudyti. Ir vis nuvertiname nesensacingos baigties galimybę – numirti nuo cukrinio diabeto ar skrandžio vėžio. Bombos sprogdinamos gerokai rečiau, nei manome, depresijos ištinka gerokai dažniau. Visa, kas teatrališka, ryšku, triukšminga, mums atrodo daug realiau, nei iš tikrųjų yra. Tai, kas nebylu ir neregima, mums atrodo mažiau įtikima. Teatrališkumas, ryškumas, triukšmingumas greičiau nei nebylios jų priešingybės užvaldo žmogaus protą. Mūsų mąstymui būdinga dramatizuoti, o ne kiekybiškai vertinti.

Neatitikimo grėsmė ypač dažnai kyla gydytojams. Jie turi mėgstamus gydymo būdus ir juos taiko, kai tik įmanoma. Veikiausiai yra ir tinkamesnių gydymo būdų, bet apie juos šie net nesusimąsto. Tad gydo, kaip moka, ir tiek. Ne ką geriau sekasi ir verslo konsultantams. Susiklosčius kebliai situacijai, jie nesusiima galvos rankomis ir neaikčioja: „Išties nežinau, ką jums patarti." Ne, jie siūlo imtis to, kas jiems žinoma, – nė nesvarstydami, tinka šiuokart tokios priemonės ar ne.

Tai, ką daug kartų esame darę, mūsų protas labai lengvai atkuria. Tuo įsitikinti turėjome progų. Ar ilgai nacių vadams teko kartoti žodžius „žydų klausimas", kad minios įtikėtų, jog problema didžiulė? Užtenka kartą kitą paminėti NSO, gyvybinę energiją ar karmą – ir štai, tuo jau tikima.

• • •

Įmonės valdybos posėdžiuose kaskart vis tenka susidurti su *neatitikimu*. Ponai samprotauja apie vadybininkų pateiktus duomenis – nagrinėja ketvirčio ataskaitas, užuot kalbėję apie tai, ko jų vadybininkai *nepadarė*. Pavyzdžiui, apie sumanų konkurentų veiksmą, darbuotojų motyvacijos sumenkimą arba nenumatytus santykių su klientais vingius. Vis netrunku įsitikinti: žmonės įsikimba akivaizdžiausių dalykų ar paprasčiausių receptų. Jais vadovaudamiesi jie priima sprendimus – gana dažnai pražūtingus. Pavyzdžiui, jau prieš dešimt metų buvo aišku, kad Black-Scholes modelis išvestinių finansinių priemonių vertei skaičiuoti netinka. Bet kitokio tuo metu nebuvo. Tad, užuot visai atsisakius tokio skaičiavimo, ir toliau taikytas netinkamas modelis. Tas pats su kintamumu. Vertinti jį kaip finansų produkto rizikos matą yra klaidinga. Bet apskaičiuoti paprasta. Taigi, mes taikome jį beveik visiems finansiniams modeliams. Dėl tokio *neatitikimo* bankai patiria milijardus nuostolių. Visa vyksta taip, tarsi būtumėte atvykęs į nepažįstamą miestą ir neturėtumėte jo žemėlapio, bet kišenėje aptikęs kito miesto žemėlapį, šiuo ir pasinaudojate. Geriau jau ne tas žemėlapis nei visai jokio.

Juk ir Frankas Sinatra dainavo: *Oh, my heart is beating wildly / And it's all because you're here. / When I'm not near the girl I love, / I love the girl I'm near*. Tobulas *neatitikimas*. Verčiau jau prasimanykite reikalų su tokiais žmonėmis, kurie mąsto kitaip nei jūs, su tokiais, kurių patirtis visiškai kitokia. Vienas pats jūs niekaip neįstengsite susidoroti su *neatitikimu*.

IŠ PRADŽIŲ – PABLOGĖJIMAS, PASKUI PAGERĖS

Išgirdote kalbant apie kančių kelius – nedelsdami skambinkite pavojaus varpais

Prieš keletą metų atostogaudamas Korsikoje susirgau. Ligos požymiai buvo man nepažįstami. Skausmas be paliovos stiprėjo. Galiausiai nusprendžiau apsilankyti pas gydytoją. Jaunas gydytojas ėmėsi mane auskultuoti ir palpuoti, spaudinėti tai šen, tai ten pilvą, pečius. Isčiupinėjo kiekvieną narelį. Pamaniau, jis nieko nenutuokia apie gydymą. Bet visiškai tikras nebuvau, todėl susitaikiau su tokia kankyne. Baigęs apžiūrą, jis išsitraukė receptų knygelę ir tarė: „Antibiotikai. Tris kartus per dieną gerkite po tabletę. Iš pradžių jūsų būklė blogės, paskui pasijusite geriau." Apsidžiaugiau bent tiek sužinojęs ir nuslinkau į viešbutį.

Skausmas, kaip ir žadėta, stiprėjo. Tas gydytojas vis dėlto žino, ką sako. Po trijų dienų, neištvėręs kankynės, paskambinau jam. „Padidinkite vaistų dozę – gerkite

penkis kartus per dieną. Skausmas dar kurį laiką neatslūgs", – pasakė jis. Elgiausi kaip liepta. Po dviejų dienų paskambinau oro pajėgų gelbėjimo tarnybai. Mane parskraidino į Šveicariją. Gydytojas diagnozavo apendicitą, tuoj pat buvau nuvežtas į operacinę. „Kodėl, po velnių, delsėte?" – vos tik atsigavau, paklausė gydytojas. „Ligos eiga buvo tokia, kaip ir sakė jaunasis gydytojas, – patikėjau juo." – *„Iš pradžių – pablogėjimas, tik paskui pagerės.* Ir jūs patikėjote! Tas korsikietis nė menkiausios nuovokos apie jūsų ligą neturi. Jis veikiausiai tėra koks pagalbinis ligoninės darbuotojas – sezono metu pridygsta tokių turistus aptarnaujančių apsišaukėlių."

Panagrinėkime kitą atvejį. Įmonės vadovas nežino, ko stvertis. Prekės dūla rūsyje. Pardavėjams stinga motyvacijos. Vadybininkai neriasi iš kailio – viskas perniek. Praradęs viltį vadovas nusisamdo konsultantą. Šiam mokama po 5 000 eurų per dieną. Išanalizavęs įmonės veiklą, konsultantas pareiškia: „Pardavimo skyrius neturi vizijos, įmonė netinkamai pristatoma. Situacija sudėtinga. Bet aš galėčiau jums pagelbėti. Žinoma, rezultatų teks palūkėti. Tai kompleksinė problema, ją reikia subtiliai spręsti. Bet iš pradžių apyvarta sumažės – tik vėliau reikalai ims taisytis." Įmonės vadovas ir toliau samdo konsultantą. Praeina metai – apyvarta išties sumažėja. Kitąmet dar labiau. Konsultantas vis primena, kad įmonės veikla klostosi kaip tik taip, kaip jis buvo numatęs. Trečiais metais apyvarta vis tiek nedidėja ir įmonės vadovas neapsikentęs išspiria konsultantą.

• • •

Iš pradžių – pablogėjimas, tik paskui pagerės – tai viena iš *sutvirtinimo* atmainų. Toks specialistas, kuris ne kažin ką teišmano apie savo darbą arba neįstengia apsispręsti, visada stveriasi iliuzijų teikiančių gudrybių. Reikalai pašlijo, vadinasi, jo perspėjimai buvo pagrįsti. O jei reikalai pakryptų į gera, kaipmat pagerėtų santykiai su klientais – ir tada jis tvirtintų, kad visa tai jo nuopelnas. Ar šiaip, ar taip suksi – jis visada bus teisus.

Tarkim, jūs tampate prezidentu, nors, tiesą sakant, nė menkiausios nuovokos neturite apie šalies valdymą. Ką darysite? Žadėsite sunkmetį, raginsite susiveržti diržus ir nenustoti vilties – įveikus šį sudėtingą apsivalymo, negerovių atsikratymo, pertvarkų tarpsnį, gyvenimas pagerės. Juk nė žodžiu neužsiminsite apie tai, kad galbūt laukia dar didesnis nuosmukis, juolab apie tai, kiek ši vargo vakarienė truks.

Krikščionybė puikiai patvirtina šios nuostatos paveikumą. Pasak krikščionybės, pasaulis išgyvens nuopuolį, o tada jau žemėje įsigalės rojus. Katastrofa, tvanas, visa siaubianti ugnis, mirtis – visa tai yra didžiojo plano sudedamosios dalys. Kiekvieną pablogėjusią situaciją tikintysis turėtų vertinti kaip pranašystės išsipildymą, o pagerėjimą – kaip Dievo dovaną.

Išvada. Kai išgirsite ką nors sakant: „Iš pradžių – pablogėjimas, tik paskui pagerės“, skambinkite pavojaus varpais. Bet būkite atidūs! Būna ir tokių situacijų, kai nuosmukis yra neišvengiamas, o po jo išties prasideda kilimas. Darbo pakeitimas kai kada atima daug laiko ir

brangiai atsieina. Net ir vieną įmonės sritį pertvarkyti užtrunka. Bet juk tokiais atvejais stengiamasi imtis priemonių, kad visa vyktų kuo greičiau. Kelio ženklai yra aiškūs, patikimi. Žiūrėkite į juos – ne į dangų.

ISTORIJŲ PAKLAIDOS

Kodėl net ir tikros istorijos meluoja

„Istorijas mes matuojamės lyg drabužius“, – teigia Maxas Frischas.

Gyvenimas yra painiava, bjauresnė nei siūlų raizgynė. Įsivaizduokite: šalia jūsų visą laiką pėdina nematomas marsietis ir be paliovos užsirašinėja į nematomą knygelę, ką jūs darote, ką mąstote, apie ką svajojate. Jūsų gyvenimo protokolą sudaro tokie įrašai: „kava, du cukraus gabalėliai“, „užmynė smeigtuką, keiksmas“, „svajoja pabučiuoti kaimynę“, „susiplanuoti atostogas, Maldyvų salos, žvėriškai brangu“, „gyvaplaukis ausyje, švariai išpešti“ ir taip toliau. Visas šias paskiras gijas mes suvejame į kamuolį – ir išeina istorija. Mes norime, kad mūsų gyvenimas būtų vientisa gija. Daugelis vadina šią giją prasme. Jei visa tai trunka metų metus, vadiname tai identitetu.

Šitaip vertiname ir pasaulio istorijos įvykius. Mes įspraudžiame juos į jokių abejonių nekeliantį pasakojimą. Ir kas tada? Tada mes staiga „suprantame“, kodėl Versalio taikos sutartis paskatino Antrąjį pasaulinį karą, o

nevaržoma Alano Greenspano finansų politika – „Lehman Brothers“ bankrotą. Mes suprantame, kodėl krito geležinė uždanga, kodėl „Haris Poteris“ tapo perkamiausia knyga. Tai, kas dabar savaime „suprantama“, anuomet nebuvo taip aišku. Ir negalėjo būti. Nes „prasmes“ mes sudėliojame vėliau. Istorijos yra ginčytinas dalykas, bet be jų mes, regis, neišsiverčiame. Kodėl neišsiverčiame, neaišku. Aišku tik tiek, kad žmonės pasaulį pažino pirmiausia iš istorijų, tik paskui jie pradėjo mąstyti vadovaudamiesi mokslu. Pirmiausia atsirado mitologija, tik paskui filosofija. Istorijos iškreipia ir supaprastina tikrovę – tai ir yra *istorijų paklaidos*. Istorijose atsisakoma visko, kas su jomis nedera.

Žiniasklaidoje *istorijų paklaidos* virsta tikra epidemija. Pavyzdžiui, per tiltą važiuoja automobilis. Staiga tiltas sugriūva. Kas gi kitą dieną rašoma laikraščiuose? Mums pasakojama apie automobiliu važiavusį nelaimėlį – iš kur ir kur jis važiavo. Išdėstoma jo biografija: gimė Ten, augo Ten, profesija tokia. Jei liktų gyvas, iš jo imtų interviu ir paklaustų, ką išgyveno supratęs griūvant tiltą. Absurdas – nė viena šių istorijų nėra svarbi. Juk šiuokart svarbiau ne tas nelaimingasis, o tiltas, jo konstrukcija. Kodėl, dėl kokios konkrečios priežasties jis sugriuvo? Ar buvo nusidėvėjimo požymių? Kokių? Jei nebuvo, gal tiltą kas nors sugadino? Jei taip, kas buvo sugadinta? O gal konstrukcija buvo nepatikima? Keliant svarbius klausimus, išryškėtų problema. Bet perpasakojant istorijas jie nėra keliami. Istorijos mus įtraukia, sausi faktai atgraso. Tikra nelaimė – užuot

• • •

kalbėjus apie tai, kas svarbiausia, prinarpliojama atsitiktinių gijų. (Nors gal ir laimė, nes kitaip mus užverstų dalykine literatūra ir neliktų romanų.)

Štai dvi istorijos: A) miršta karalius, paskui ir karalienė; B) miršta karalius, o tada iš sielvarto nusigaluoja ir karalienė. Kurią iš šių istorijų geriau įsimintumėte? Dauguma žmonių geriau įsimintų antrąją. Joje ne šiaip sau mirštama – žmones čia sieja emocinis ryšys. A istorija tėra pranešimas apie tai, kas įvyko. B istorijoje sukuriama prasmė. Informacijos apdorojimo teorijos požiūriu A istoriją turėtume įsiminti lengviau, nes ji yra trumpesnė. Bet mūsų protas veikia kitaip.

Reklama yra paveikesnė tada, kai pateikiama istorija, – ne tada, kai suvardijamos visos reklamuojamo produkto gerosios savybės. Blaiviai mąstant, reklamoje istorijos turėtų būti šalutinis dalykas. Bet mūsų protas veikia kitaip – jis trokšta istorijų. „Google" meistriškai tai įrodo 2010 metų amerikiečių „Super-Bowl-Spot", kuris „YouTube" pateikiamas pavadinimu „Google Parisian Love".

Išvada. Viską – pradedant savo biografija, baigiant pasaulio įvykiais – mes nudailiname ir paverčiame „prasmingomis" istorijomis. Šitaip mes nuvalkiojame tiesą ir atprantame priimti tinkamus sprendimus. Verčiau jau imkitės priešingo veiksmo – pabandykite istorijas išskaidyti. Pagalvokite, kas, pateikiant vieną ar kitą istoriją, norėta nuslėpti? Pabandykite savo paties biografiją sudėlioti be jungčių – pakrikai. Nustebsite.

GRĘŽIOJIMASIS ATGAL

Kodėl derėtų rašyti dienoraštį

Radau senelio dienoraščius. 1932 metais iš Lencburgo jis išvyko į Paryžių – norėjo išmėginti jėgas filmavimo aikštelėje. 1940-ųjų rugpjūtį – Paryžių jau visas mėnuo buvo okupavę vokiečiai – jis rašė: „Žmonės tikisi, kad iki metų pabaigos kariuomenė pasitrauks. Taip tikina ir vokiečių kariškiai. Anglija, kaip ir Prancūzija, bus užimta labai greitai. Ir tada Paryžiuje – tiesa, jau priklausančiame Vokietijai – gyvenimas vėl grįš į seną vagą."

Atsivertę dabartinę istorijos studiją apie Antrąjį pasaulinį karą, perskaitytume ką kita. Ketverius metus trukusi Prancūzijos okupacija dabar vertinama kaip natūralus karo padarinys. Žvelgiant į praeitį, tuomečių karo veiksmų seka dabar atrodo labiausiai tikėtina iš visų įmanomų scenarijų. Kodėl? Todėl, kad paklūstame *gręžiojimosi atgal* taisyklėms.

Šiandien peržvelgę 2007 metų ekonomikos prognozes gerokai nustebtume – 2008–2010 metais tikėtasi teigiamų perspektyvų. Po metų, 2008-aisiais, sprogo finansų

rinkos burbulas. Dabar paklausti apie finansų krizę tuomečiai ekspertai gieda vis tą pačią giesmę: pinigų kiekio padidėjimas Greenspano vadovavimo laikais, hipotekinių paskolų neribojimas, mokesčių administravimo įstaigų korupcija, nevaržomos privataus kapitalo operacijos ir taip toliau. Žvelgiant į praeitį, finansų krizė suvokiama kaip logiškas, neišvengiamas padarinys. Bet tuo metu neatsirado nė vieno ekonomisto – o pasaulyje jų yra net milijonas, – kuris būtų numatęs tokią baigtį. Priešingai – jokia kita ekspertų grupė nebuvo taip lengvai užkibusi ant *gręžiojimosi atgal* meškerės.

Gręžiojimasis atgal yra viena atkariausių mąstymo klaidų. Tai galima vadinti „taip ir maniau“ fenomenu – žvelgiant į praeitį, viskas atrodo kaip neišvengiamybė.

Palankiai susiklosčius aplinkybėms prakutęs įmonės vadovas įsivaizduoja, kad įsitvirtinant sėkmės tikimybė buvo gerokai didesnė nei iš tiesų. Po 1980-ųjų rinkimų Ronaldo Reagano pergalę didžiule balsų persvara prieš Jimmy Carterį politikos apžvalgininkai vertino kaip neišvengiamybę – nors iš tikrųjų iki pat paskutinės akimirkos reikalai galėjo pakrypti ir į vieną, ir į kitą pusę. Dabar verslo žurnalistai rašo, kad „Google“ suklestėjimas buvo savaime suprantamas dalykas. 1998 metais, jei šiai interneto svetainei būtų pranašaujama tokia ateitis, visi jie būtų tik nusišaipę. Ir dar vienas ryškus pavyzdys – 1914-ųjų šūvis Sarajeve. Praėjus trisdešimčiai metų pasaulis visiškai pasikeitė, tiesa, atsimokėjęs 50 milijonų žmonių gyvybe. Dabar, žvelgiant į praeitį, šie įvykiai laikomi tragiškais,

tačiau neišvengiamais. Tai patvirtintų kiekvienas mokinys. Bet tada, 1914 metais, niekas nė neįsivaizdavo, kad įvykiai pakryps tokia linkme. Tai būtų atrodę absurdiška.

Kodėl taip grėsminga *gręžiotis atgal*? Nes įtikime, kad galime viską tiksliau, nei išties gebame, numatyti. Tada pradedame pūstis, žarstyti nuosprendžius šen ir ten. Net ir draugų asmeninių santykių neaplenkdami: „Ar girdėjai? Silvija ir Klausas išsiskyrė. Nieko gera negali tikėtis, kai sueina tokie skirtingi žmonės." Arba: „Jei žmonės laikosi taip įsikibę vienas kito, gera nė nesitikėk." Arba: „Argi gali kas gera išeiti, kai žmonės beveik nesimato."

Ne taip paprasta nustoti *gręžiotis atgal*. Tyrimai rodo, kad net ir tie žmonės, kurie suvokia egzistuojant tokio mąstymo grėsmę, ne ką rečiau pakliūva į jo pinkles. Taigi, skaitydami šį skyrių jūs tik gaištate laiką.

Ir dar vienas patarimas, veikiau asmenine patirtimi, o ne mokslo tyrimais grindžiamas, – rašykite dienoraštį. Užrašinėkite savo samprotavimus – apie politiką, karjerą, kūno svorį, biržą. Kaskart palyginkite, ką užrašėte dienoraštyje ir kaip iš tiesų klostosi reikalai. Nustebsite, koks prastas pranašas jūs esate. Domėkitės istorija – skaitykite ne glaustus praeities įvykių vertinimus, o to meto dienoraščius, laikraščių straipsnius, protokolus. Tada suvoksite, kad gausybės dalykų neįmanoma numatyti.

VAIRUOTOJO ŽINOJIMAS

Kodėl pranešėjai nevertintini rimtai

•

1918 metais, gavęs Nobelio fizikos premiją, Maxas Planckas lankėsi įvairiuose Vokietijos miestuose. Kad ir kur buvo kviečiamas, visur skaitė pranešimą apie savo atradimą – kvantinę mechaniką. Ilgainiui jo vairuotojas įsiminė šį pranešimą pažodžiui. „Jums, profesoriau Planckai, veikiausiai pabodo skaityti vis tą patį pranešimą. Miunchene galėčiau pavaduoti jus, o jūs, užsidėjęs vairuotojo kepurę, galėtumėte ramiai pasėdėti pirmoje eilėje. Ir jums, ir man būtų ne pro šalį šiokia tokia įvairovė." Plancką pralinksmino toks sumanymas. Jis sutiko. Taigi, vairuotojas perskaitė didžiai gerbiamai publikai pranešimą apie kvantinę mechaniką. Po jo vienas fizikos profesorius pateikė klausimą. Vairuotojas tarė: „Nė nemaniau, kad tokiame pažangiame mieste kaip Miunchenas manęs gali klausti tokių paprastų dalykų. Paprašysiu į šį klausimą atsakyti savo vairuotoją."

Pasak vieno garsiausių pasaulio investuotojų Charlie'o Mungero – tai jis man papasakojo šią istoriją apie Plancką, –

• • •

žinojimas gali būti dvejopas. Tikras žinojimas, pasiekiamas ilgai ir kantriai dirbant protinį darbą, ir *vairuotojo žinojimas*. Kaip rodo Mungero pasakojimas apie Plancką, *vairuotojai* – tai tokie žmonės, kurie tik dedasi ką nors išmaną. Jie įgunda rengti šou. Dažnas jų turi puikų balsą, atrodo pasitikintis savimi. Bet jų skelbiamos žinios yra nieko vertos. Jie tiesiog gražbyliauja ir tuščiažodžiauja.

Deja, ne taip paprasta atskirti tikrąjį žinojimą ir *vairuotojo žinojimą*. Dėl televizijos ir radijo laidų vedėjų viskas aišku – jie paprasčiausiai vaidina. Taip. Visi tą žino. Vis dėlto telieka stebėtis, kodėl šiems banalybių meistrams teikiama tiek daug garbės. Jie kviečiami ant pakylų ir podiumų moderuoti pokalbių apie tai, apie ką jie vargu ar išmano. Už tai jiems mokami dideli pinigai.

Su žurnalistais kiek kebliau. Tarp jų yra ir labai išsilavinusių žmonių. Dažniausiai tai vyresnio amžiaus žurnalistai, daugelį metų rašantys konkrečiomis, labai aiškiai apibrėžtomis temomis. Norėdami perprasti ir perteikti to reiškinio, apie kurį pasakoja, visumą, jie rimtai dirba. Dažniausiai jie rašo ilgus straipsnius, pateikia gausiai pavyzdžių, pamini ir priešingą nuomonę.

Bet dauguma žurnalistų, deja, priskirtini *vairuotojų* kategorijai. Jie labai sparčiai iš nieko, dar geriau – iš interneto, sumeistrauja straipsnį bet kuria tema. Jų tekstai tiesmuki, trumpi ir – dažniausiai slepiant *vairuotojo žinojimą* – ironiški.

Kuo didesnė įmonė, tuo labiau iš jos vadovo tikimasi šou vedėjo gebėjimų – vadinamosios komunikavimo

• • •

kompetencijos. Tylus, neišsišokantis, rimtas kūrėjas čia nepageidaujamas, bent jau į vadovo pareigas. Akcininkai ir verslo žurnalistai veikiausiai mano, kad šou vedėjo gebėjimai laiduoja geriausią rezultatą. Bet taip, be abejo, nėra.

Charlie'o Mungero partneris Warrenas Buffettas vartoja puikų apibūdinimą – kompetencijos sritis. Tam tikros srities žinovas tai, kas įeina į šią sritį, geba vertinti kaip profesionalas. O kas yra už jos ribų, jis nevertina arba vertina abstrakčiai. Buffettas siūlo tokį gyvenimo moto: „Išsiaiškinkite savo kompetencijos sritį ir laikykitės jos. Ši sritis gali būti nedidelė. Svarbiausia – įsisąmoninti jos ribas.“ Charlie'is Mungeras jį papildo: „Išsiaiškinkite, kokių turite gebėjimų. Jei mėginsite laimės ieškoti už savo kompetencijos srities ribų, nesitikėkite geros karjeros. Nieko iš to neišeis – patikėkite.“

Išvada. Nesikliaukite *vairuotojo žiniomis*. Neapsigaukite – atstovo spaudai, šou vedėjo, televizijos ar radijo žvaigždės, plepio, tuščiažodžiautojo, žongliruotojo klišėmis nelaikykite žinovu. Bet kaipgi atpažinti apsimetėlį? Yra vienas aiškus požymis. Tikras žinovas suvokia, ką išmano, ko ne. Jei toks žmogus susiduria su tuo, kas pranoksta jo kompetencijos sritį, jis paprasčiausiai patyli arba sako: „Šito nežinau.“ Sako nėmaž neapgailestaudamas – netgi kiek didžiuodamasis. *Vairuotojas* taip niekada nepasielgtų.

ILIUZIJA, KAD SUVALDAI

Įstengiame suvaldyti gerokai mažiau, nei norėtume

Kas rytą prieš devynias į aikštę ateina vyras ir, nusivožęs raudoną kepurę, pradeda plačiai mostaguoti. Taip penkias minutes, paskui dingsta. Kartą prie jo priėjo policininkas: „Ką jūs darote?“ – „Baidau žirafas.“ – „Nėra čia jokių žirafų.“ – „Taigi išbaidžiau.“

Vienas mano draugas susilaužė koją, tad jam teko tysoti lovoje. Kartą jis paprašė, kad nupirkčiau kioske loterijos bilietą. Užbraukiau šešis skaičius, įrašiau jo pavardę ir sumokėjau. Ligonis, gavęs savąjį loterijos bilietą, suirzo: „Kodėl *tu* užbraukei skaičius? *Aš* norėjau pats užbraukti. Tavo užbrauktieji nieko nelaimės!“ – „Manai, pats braukydamas galėtum kaip nors užburti rutulius?“ – atšoviau. Jis klausiamai nužvelgė mane.

Kazino lošėjai, tikėdamiesi, kad iškris daug taškų, stipriai meta kauliukus, o norėdami, kad iškristų kuo mažiau, išleidžia kauliukus iš delno palengva. Kvailystė. Kaip ir tai, kad futbolo aistruoliai mostaguodami rankomis ir trypdami kojomis įsivaizduoja dalyvaujantys

rungtynėse. Panašių iliuzijų turi daugelis žmonių – jie tikisi pakeisti pasaulį skleisdami geras mintis (virpesius, energiją, karmą).

Iliuzija, kad suvaldai, – tai tikėjimas, kad galime paveikti tai, kam iš tiesų jokios galios neturime. Tokią nuostatą 1965 metais pirmieji apibūdino psichologai Herbertas Jenkinsas ir Williamas Wardas. Tyrimui naudotos paprasčiausios priemonės – du jungikliai ir elektros lemputė, kuri tai įsižiebdavo, tai vėl užgesdavo. Jenkinsas ir Wardas norėjo nustatyti, kaip suvokiamas jungiklių ir šviesos tarpusavio ryšys. Net ir tada, kai šviesa įsižiebdavo ar užgesdavo visiškai atsitiktinai, tiriamieji buvo įsitikinę, kad tai nutiko spustelėjus jungiklį.

Vienas amerikiečių mokslininkas tyrė žmogaus gebėjimą ištverti triukšmą. Tiriamąjį uždarydavo patalpoje ir joje garsas be paliovos buvo stiprinamas, kol žmogus paprašydavo liautis. Buvo įrengtos dvi tokios pat patalpos – A ir B, bet B patalpos sienoje buvo įtaisytas raudonas pavojaus signalo mygtukas. Kokie rezultatai? B patalpoje žmonės ištverdavo gerokai stipresnį garsą. Pavojaus signalo mygtukas tebuvo imitacija – jis neveikė. Taigi, pakanka vien iliuzijos – ir jau gali ištverti gerokai stipresnį triukšmą. Jei paskaitytumėte Aleksandrą Solženicyną, Viktorą Franklį ar Primo Levi, tokia išvada jūsų nėmaž nebestebintų. Iliuzija, kad gali bent kiek paveikti savo likimą, padėjo šiems žmonėms išgyventi – taip diena po dienos.

Manhatane norint pereiti gatvę reikia paspausti šviesoforo mygtuką – mygtuką, kuris neatlieka jokios funkcijos.

• • •

Tad kam jis čia įtaisytas? Kad pėstysis manytų galįs keisti signalus. Tada jam ne taip prailgsta laukti, kol užsidegs žalia šviesa. Tas pats su liftų mygtukais „uždaryti“, „atidaryti“ – su liftų judėjimu jie niekaip nesietini. Mokslininkai juos vadina placebo mygtukais. O temperatūros reguliatoriai didelėse patalpose – vieniems per karšta, kitiems per šalta. Sumanūs technologai pasinaudojo žmonių puoselėjama *iliuzija, kad suvaldai,* ir kiekviename aukšte įtaisė po rankenėlę temperatūrai reguliuoti. Ir skundų kaipmat sumažėjo.

Ir emisijos banko vadovas, ir ūkio ministras spaudo tokias placebo mygtukų klaviatūras. Kad šie mygtukai neveikia, prieš dvidešimt metų paaiškėjo Japonijoje, prieš keletą metų JAV. Bet mes ir toliau puoselėjame ekonomikos vadų iliuzijas, o jie mūsiškes. Juk vargu ar galėsime susitaikyti su tuo, kad pasaulinė ekonomika yra nevaldoma sistema.

O jūs? Ar suėmėt į nagą savo gyvenimą? Veikiausiai ne taip tvirtai, kaip norėtumėte. Neįsivaizduokite esąs viską suvaldantis stoikas Markas Aurelijus. Veikiau jau jūs panašus į vyrą su raudona kepure. Taigi, telkite dėmesį tik į tuos dalykus, kuriuos išties galite paveikti, – be to, į pačius svarbiausius iš jų. Visa kita įvyks savaime.

PASKATA VISUOMET PAVEIKI

Kodėl advokatui reikėtų mokėti ne už paslaugas

Prancūzijos kolonizuotame Hanojuje buvo paskelbtas potvarkis: už kiekvieną nugalabytą žiurkę – piniginis atlygis. Šitaip siekta išnaikinti žiurkes. Bet išleidus tokį potvarkį, žiurkių padaugėjo.

1947 metais, aptikus Negyvosios jūros rankraščių, archeologai žadėjo mokėti už kiekvieną surastą pergamentą. Deja, tikintis didesnio atlygio, pergamentai pradėti plėšyti skiautėmis. Tas pats nutiko ir XIX a. Kinijoje. Kai už dinozaurų griaučių liekanas buvo pažadėtas užmokestis, valstiečiai, aptikę gerai išsilaikiusius dinozaurų griaučius, nesukdami galvos šiuos sutraiškydavo ir parduodavo dalimis.

Verslo įmonės valdyba prie planų kūrimo daug prisidėjusiems vadybininkams žada premijas. O kas iš tiesų nutinka? Vadybininkai, užuot sukę galvą dėl įmonės pelno, eikvoja jėgas kuo sudėtingesniems planams kurti.

Tai tikėjimas, kad *paskata visuomet paveiki* (arba jautrumas paskatoms). Tokia samprata grindžiama banalia

tiesa – žmonės visada reaguoja į paskatas. Nieko keista. Žmonės žiūri savo naudos. Stebėtis reikėtų kuo kitu. Pirma, kad skatinamų žmonių elgsena labai sparčiai ir labai stipriai pasikeičia. Antra, kad žmonės visada reaguoja tik į paskatas – galutinis tikslas jų nedomina.

Geros skatinimo sistemos numato atlygį už tinkamus ketinimus ir pastangas. Tarkim, senovės Romoje, atidarant naują tiltą, jo statytojui tekdavo stovėti po tilto arkada. Gera paskata pastatyti tvirtą tiltą. Blogos skatinimo sistemos, priešingai, ketinimus išleidžia iš domės, o kartais net ir iškreipia. Tad draudžiama knyga dažniausiai išgarsėja. O tie banko darbuotojai, kurių atlygį lemia naujų kredito sutarčių kiekis, dažniausiai ne kažin ką tenuveikia.

Ar įmanoma paveikti žmones ar organizacijas taip, kad pasikeistų jų mąstymas? Nebent vis pamokslautume – kalbėtume apie vertybes, siūlytume pagalvoti apie ateitį. Apeliuotume į sveiką protą. Bet juk gerokai paprasčiau yra skatinti. Netgi ne pinigais. Pradedant pažymiais mokykloje, baigiant Nobelio premija ar net išskirtine priežiūra ateityje.

Ilgą laiką man buvo mįslė, kodėl dvasiškai pusiausviri viduramžių žmonės, daugiausia kilmingieji, vis vykdavo į kryžiaus žygius ir dienas naktis leido kratydamiesi balne. Kelionė į Jeruzalę buvo sunki, joti tekdavo ne trumpiau nei šešis mėnesius, ir antpuolių tekdavo atremti. Leisdamiesi į kelionę, jie žinojo, kas jų laukia. Ar vertėjo taip rizikuoti? Vertėjo – iš to jie gaudavo naudos. Išvengusieji žūties parsigabendavo karo grobį. Žuvusieji į paskutinę kelionę

• • •

būdavo palydimi kaip kankiniai – su visomis kankinystei priderančiomis apeigomis. Taigi, pelnydavo ir vieni, ir kiti.

Kvaila mokėti advokatams, architektams, patarėjams, ekonomikos ekspertams, vairavimo instruktoriams už atskiras paslaugas. Šie žmonės stengiasi suteikti kuo daugiau profesinių paslaugų. Tad pirmiausia nusistatykite fiksuotas kainas. Gydytojui specialistui rūpi turėti kuo daugiau darbo, kuo dažniau – net ir tada, kai nebūtina, – operuoti. Investavimo konsultantui rūpi įsiūlyti jums tokią finansinę priemonę, iš kurios pats tikisi komisinių. O verslininkų ar investicinių bankų verslo planai yra beverčiai, nes šie žmonės tiesiogiai suinteresuoti sudaryti sandorius. Prisimenate, nuo seno yra sakoma: „Neklausk kirpėjo, ar tau reikia kirptis."

Išvada. Netikėkite, kad *paskata visuomet paveiki*. Jei kokio žmogaus elgsena ar įmonės veiksmai kelia jums nuostabą, verčiau pagalvokite, kokios paskatos šiuokart verčia taip elgtis. Esu visiškai įsitikinęs, šitaip išsiaiškinsite 90 proc. visų elgsenos keistenybių. Aistra, dvasinis nuovargis, psichikos sutrikimai ir pyktis sudaro ne daugiau nei 10 proc. veiksnių, lemiančių neįprastą elgseną.

Investuotojas Charlie'is Mungeras kartą užsuko į žvejybos reikmenų parduotuvę. Jo akį patraukė tviskantis plastikinis masalas. Charlie'is priėjo prie lentynos ir, paėmęs šį daikčiuką, pasisuko į parduotuvės savininką: „Klausyk, negi žuvys kimba ant šito šlamšto?" Šis šyptelėjo: „Charlie, mes juk ne žuvims parduodame."

ŽINGSNIS PIRMYN – ŽINGSNIS ATGAL

Vargu bau gydytojai, patarėjai, treneriai ir psichoterapeutai šiuokart kuo nors dėti

Nugaros skausmas tai sustiprėja, tai atlėgsta. Būna dienų, kai jis gali laigyti lyg jauniklis stirniukas, būna tokių, kai vos įstengia pajudėti. Kai taip nutinka, laimė, retai, žmona veža jį pas chiropraktiką. Kitą dieną jam išties pagerėja. Jis rekomenduoja savo gydytoją ir tam, ir anam – kiekvienam sutiktam.

Kitas vyras, jaunesnis, gerai pasirodęs golfo handikape (apie dvylika įridentų kamuoliukų), kaip įmanydamas liaupsina golfo trenerį. Vos tik jo žaidimas subjūra, jis valandai kitai nusisamdo trenerį ir, žiūrėk, kitose varžybose smūgiuoja geriau.

Dar kitas vyras, solidžiame banke dirbantis investavimo konsultantu, sugalvojo savotišką „lietaus šokį“. Kiekvieną kartą, kai jo operacijų biržoje rezultatai smukteli iki grėsmingos ribos, jis šoka šį šokį tualete. Juo absurdiškiau jis pats sau atrodo, juo labiau tiki, kad šokis padės ir jo operacijos biržoje tikrai pagerės. Visiems šiems vyrams būdin-

ga tikėjimas tam tikro veiksmo galia. Tai vadinama *žingsnis pirmyn – žingsnis atgal.*

Tarkim, jūsų krašte neregėtai nukrito oro temperatūra – tokio šalčio dar nėra buvę. Labai tikėtina, kad artimiausiu laiku temperatūra kiek pakils ir priartės prie vidutinės mėnesio temperatūros. Tas pats su nežmoniška kaitra, sausra arba liūtimis. Orai kinta, bet nuo vidurkio per daug nenutolsta. Tas pats su skausmu, handikapais, sėkme biržoje, laiminga meile, gera savijauta, laimėjimais darbe, egzaminų pažymiais. Taigi, labai tikėtina, kad baisusis nugaros skausmas atlėgs ir be chiropraktiko pagalbos. Kad handikape be jokių papildomų treniruočių ir vėl pavyks įridenti dvylika kamuoliukų. Kad investavimo konsultanto operacijos, nė nešokant „magiškojo“ šokio, pasieks pelno vidurkį.

Nepaprastus laimėjimus keičia mažesni pasiekimai. Pastarųjų trejų metų pelningiausios akcijos vargu ar bus tokios pat pelningos dar po trejų metų. Daugelis sportininkų bijo būti paminėti antraštiniame laikraščio puslapyje. Pamatę jame straipsnį apie save, jie nesąmoningai pradeda dvejoti, ar kitose varžybose įstengs pasiekti tokių puikių rezultatų. Bet taip nutinka juk ne dėl to, kad apie juos rašoma pirmame puslapyje, o todėl, kad rezultatai gali kisti.

Tarkim, kurios nors srities vadovas nori sustiprinti įmonės darbuotojų motyvaciją, tad 3 proc. darbuotojų (prasčiausiai motyvuotų) išsiunčia į kursus. Kokie rezultatai? Kai po kurio laiko ir vėl panagrinėja savo darbuotojų motyvaciją, paaiškėja, kad nemotyvuotųjų vėlgi yra 3 proc., tik dabar juos, be dalies jau siųstųjų į kursus, sudaro ir kiti

žmonės. Ar kursai atsipirko? Sunku pasakyti, nes menka šių žmonių motyvacija veikiausiai ir be jokių kursų ilgainiui vėl būtų pasiekusi kiekvieno iš jų asmeninį vidurkį. Panašiai elgiasi ir gydytojai: išgyvenate depresiją – į ligoninę. Po gydymo depresija dažniausiai apmalšta, tas tiesa, bet ar dėl to vertėjo gulti į ligoninę?

Dar vienas pavyzdys. Nedidelio pažangumo Bostono mokyklose imtasi mokyti pagal brangiai kainavusią ugdymo programą. Po kelerių metų šios mokyklos ir vėl atsidūrė sąrašo pabaigoje. Trumpai tetrukusį pagerėjimą valstybės tarnautojai siejo su naująja ugdymo programa, bet jie išleido iš akių tai, kad po *žingsnio pirmyn* neišvengiamas *žingsnis atgal*.

Ignoruojant *žingsnį pirmyn – žingsnį atgal*, galima sulaukti pražūtingų padarinių. Yra mokytojų (ir vadybininkų), kurie mano, kad bausmės paveikesnės nei pagyros. Gerai besimokantys mokiniai yra giriami, blogai besimokantys – peikiami. Kai per žinių patikrinimą gerai besimokantieji gauna prastesnius, blogai besimokantieji – geresnius pažymius (nors tokia kaita yra visai natūrali), mokytojas nusprendžia: barimas išeina į naudą, pagyrimai kenkia. Klaidinga taip manyti.

Išvada. Kai žmonės sako: „Susirgęs nuėjau pas gydytoją. Dabar jau esu sveikas – gydytojas padėjo“, „Mūsų įmonei tai buvo blogi metai. Pasikvietėme konsultantą, dabar rezultatai ir vėl pagerėjo“, – tai tėra *žingsnis pirmyn – žingsnis atgal* pinklės.

BENDRUOMENIŠKUMO TRAGIZMAS

Kodėl protingi žmonės nesikliauja protu

Įsivaizduokite puikią sultingos žolės prižėlusią pievą – tai miestelio gyventojų nuosavybė. Veikiausiai kiekvienas ūkininkas norės suleisti į šią pievą kuo daugiau savo karvių. Taip iki pieva bus nustekenta arba įsimes kokie kenkėjai. Kitaip tariant, ganytis joje gali tik tam tikras kiekis karvių. Deja, to retai paisoma, tad puikus sumanymas, vos tik pradėtas įgyvendinti, įgyja tragiškumo atspalvį. Kiekvienas ūkininkas tikisi iš tos žemės gauti kuo daugiau naudos. Jis svarsto: „Ar *aš* gaučiau naudos, jei į ganyklą nuvesčiau dar vieną karvę?" Ūkininkas už kiekvieną karvę, kurią jis parduoda, gauna pelno +1. O nuostolių nuvedus į ganyklą dar vieną karvę tektų patirti visiems. Bet tuomet kiekvieno ūkininko nuostoliai tebūtų –1. Taigi, mąsto ūkininkas, vertėtų nuvesti į ganyklą dar vieną karvę. Tik vieną. Ir dar vieną. Taip iki žolė bus švariai nurupšnota.

Bendruomeniškumo tragizmas – tiesiogine žodžio prasme – yra tai, kad naudojamasi bendra nuosavybe. Didžiausia

kvailystė – tikėtis, kad kursai, aiškinimai, naujos informacijos pateikimas, kliovimasis „bendruomeniškumo jausmu“, popiežiaus bulėmis arba pasaulio popžvaigždžių ištarmėmis padės to išvengti. Nėmaž. Išspręsti bendruomeniškumo problemą tėra dvi galimybės – privatizuoti bendruomenei priklausantį sklypą arba imtis vadybos. Taigi, viliojantis žemės sklypas turi tapti privačia nuosavybe, kitas variantas – nustatyti griežtas ganiavos taisykles. Kitaip, pasak amerikiečių biologo Garretto Hardino, viskas nueis perniek. Vadyba galima laikyti ir tai, kad, tarkim, valstybė nustato tam tikras taisykles: galbūt įveda panaudos mokestį, gal tam tikrus ganiavos terminus, galbūt kai kam – kad ir pagal akių spalvą (valstiečių arba karvių) – suteikia pirmenybę.

Privatizavimas yra paprasčiausia išeitis, bet ir čia neišsiversi be vadybos. Kodėl tada taip nenoriai imamės ir vieno, ir kito? Kodėl taip įsikimbame bendruomeniškumo? Todėl, kad nesame pasirengę šios socialinės dilemos spręsti. Tai lėmė du veiksniai. Pirma, kone per visą žmonijos istoriją nevaržomai galėjome naudotis gamtos ištekliais. Antra, prieš 10 000 metų mes dar gyvenome nedidelėmis, maždaug penkiasdešimties žmonių, grupėmis. Pažinojome kiekvieną bendruomenės narį. Jei tik kas nors panūsdavo pasipelnyti iš bendruomenės gero, kiti netrukdavo tai pastebėti. Toks žmogus užsitraukdavo didžiausią bausmę – blogą vardą. Dar ir šiandien tebebijoma nešlovės. Juk per vakarėlį pas draugą, nors čia ir nėra nė vieno policininko, pasistengiame, kad šaldytuve šis tas

liktų – neiššluojame jo švariai. Bendruomenėje, kurios nariai nepažįsta vienas kito, niekas dėl to nesuktų galvos.

Už vieno žmogaus naudą atsimokėti tenka bendruomenei. Tai ir yra *bendruomeniškumo tragizmas*. Bendruomenė kenčia dėl anglies dvideginio išmetimo, miškų iškirtimo, vandens užterštumo, irigacijos, radijo dažnių perteklinio naudojimo, viešųjų tualetų, aplinkos taršos, „per didelių sužlugti" bankų. Tai toli gražu nereiškia, kad bet kuris savanaudiškas poelgis yra amoralus. Atvedęs į ganyklą dar vieną karvę ūkininkas nėra koks išgama. Tragiškumas pasireiškia tik didelėse (daugiau nei šimto žmonių) grupėse, jų veikiamos kompleksinės sistemos yra nualinamos ir vargiai bepajėgia atsigauti. Nereikia daug proto, kad suvoktume, jog kaskart vis dažniau su tuo susiduriame.

Tiesą sakant, *bendruomeniškumo tragizmas* yra Adamo Smitho „nematomos rankos" priešybė. Tam tikromis aplinkybėmis nematoma rinkos ranka teikia ne tai, kas geriausia, – netgi priešingai.

Be abejo, yra žmonių, kurie, kad ir kokios veiklos imtųsi, galvoja apie kitus ir apie ekosistemą. Naivūs yra politikai tikėdamiesi iš visų žmonių asmeninės atsakomybės. Neturėtume kliautis vien žmonių dora ir sveika nuovoka. Puikiai yra pasakęs Uptonas Sinclairis: „Žmogui sunku ką nors suprasti, jei jo pajamas lemia nesupratimas."

Taigi, kaip minėjau, yra tik dvi išeitys: privatizavimas arba vadyba. Kai ko – ozono sluoksnio, jūrų, palydovų orbitų – neįmanoma privatizuoti. Šiuo atveju derėtų imtis vadybos.

VERTINIMAS PAGAL REZULTATUS

Nevertinkite sprendimų pagal rezultatus

Atlikime nedidelį mąstymo pratimą. Įsivaizduokite, biržoje prekiauja milijonas beždžionių. Lyg patrakusios jos perka ir parduoda akcijas, be abejo, nėmaž nesvarstydamos. Kas gi nutinka? Po metų apie pusę beždžionių iš savo investicijų gauna pelno, kita pusė – patiria nuostolių. Kitais metais pusė beždžionių lengva ranka pasipelno, kita pusė – patiria nuostolių. Ir taip toliau. Po dešimties metų lieka tik 1 000 beždžionių, kurios, kad ir kokias atliktų operacijas su akcijomis, visada gauna pelno. Po dvidešimties metų telieka viena visuomet pelningai investuojanti beždžionė. Ji yra milijonierė. Vadinkime ją „sėkmės lydima beždžione“.

Kaip į tokius dalykus reaguoja žiniasklaida? Žurnalistai apspinta tokį gyvūną ir prašo atskleisti „savo sėkmės formulę“. Ir paaiškėja, kad tokia formulė yra: galbūt beždžionė ėda daugiau bananų nei jos bičiulės, gal nuolat tūno narvo kertėje, gal pakibusi ant šakos apsiverčia

kūlio, o gal blusinėdamasi kaskart panyra į apmąstymus. Koks nors sėkmės receptas juk turi būti. Kaipgi kitaip beždžionė būtų sudėliojusi tokius puikius derinius? Negi tas, kuris ištisus dvidešimt metų geba puikiai nuspėti, ką rinktis, tėra nemokša beždžionė? Nesąmonė!

Šis pasakojimas apie beždžiones iliustruoja *vertinimą pagal rezultatus* – polinkį sprendimus vertinti pagal rezultatus, o ne pagal sprendimų seką. Ši mąstymo klaida dar vadinama *istoriko klaida*. Puikus jos pavyzdys yra japonų įvykdytas Perl Harboro užpuolimas. Reikėjo evakuoti šią karinę jūrų bazę ar ne? Dabar jau galime pasakyti – be jokios abejonės, reikėjo, nes sočiai buvo požymių, kad antpuolis tikrai rengiamas. Bet tie požymiai visiškai akivaizdūs tampa tik tada, kai jau viskas įvyksta. 1941-aisiais buvo gausybė prieštaringų požymių. Vieni manė juos liudijant, kad puolimas bus, kiti – kad nebus. Norėdami deramai įvertinti sprendimą (evakuoti ar ne), turėtume apsiriboti vien to meto informacija ir atmesti tai, ką sužinojome vėliau (pirmiausia tai, kad Perl Harboras išties buvo subombarduotas).

Kitas mąstymo pratimas. Jums reikia įvertinti tris širdies chirurgus. Kiekvienam iš jų skiriama atlikti po penkias sudėtingas operacijas. Per kelerius metus padaugėja su operacijomis siejamų mirties atvejų – jie sudaro 20 proc. visų mirties atvejų. Statistika yra tokia: nė vienas iš penkių chirurgo A pacientų nemirė, chirurgo B mirė vienas pacientas, chirurgo C – du. Kaip vertinate chirurgus A, B ir C? Dauguma žmonių pripažintų A geriausiu,

• • •

B geru, C blogiausiu chirurgu. Jie, be abejo, *vertintų pagal rezultatus*. Veikiausiai numanote kodėl. Bandomuoju laikotarpiu buvo atlikta per mažai operacijų, todėl ir rezultatai negali būti tikslūs. Taigi, kuo vadovaujantis vertinami chirurgai? Juk vertinti chirurgus jūs galėtumėte tik jei pats bent kiek nusimanytumėte apie jų darbą, dargi stebėtumėte pasirengimą operacijai ir jos eigą. Bet ir tuomet vertintumėte tik *procesą*, o ne jo rezultatus. Kitas variantas – praplėsti bandymą: skirti šimtą ar tūkstantį operacijų. Mažos pasiūlos problemą nagrinėsime kitame skyriuje, o dabar pakaks padaryti tokią išvadą: tikimybė, kad operuojant chirurgui nemirs nė vienas pacientas vidutiniškai sudaro 33 proc., kad mirs vienas – 41 proc., kad du – 20 proc. Vertinti chirurgus pagal rezultatus yra ne tik neapdairu, bet ir neetiška.

Išvada. Nevertinkite sprendimų pagal rezultatus. Blogas rezultatas dar nereiškia, kad buvo pasirinktas prastas sprendimas. Ir priešingai – netikęs sprendimas ne visada lemia apgailėtiną rezultatą. Užuot koneveikę save dėl tokio sprendimo, kuris, kaip vėliau paaiškėja, buvo netikęs, ar gyrę save už sprendimą, kuris gal tik per atsitiktinumą lėmė sėkmę, verčiau pagalvokite, *kodėl* pasirinkote tokį sprendimą. Vadovaudamiesi protu? Žinodami, ką darote? Tuomet kitą kartą, net jei dabar klaikiai nepasisekė, galėtumėte pasinaudoti šia patirtimi – ir vėl lygiai taip pasielgti.

PASIRINKIMO PARADOKSAS

Kodėl daugiau yra mažiau

Mano sesuo su vyru nusipirko neįrengtą butą. Tada ir liovėmės normaliai bendrauti. Du mėnesius kalbos sukosi tik apie apdailos plyteles ir vonios kambarį. Kuo įvairiausių rūšių keramika, granitas, marmuras, metalas, akmens imitacija, medis, stiklas ir laminatas – iš viso to reikėjo išsirinkti. Seniai neteko matyti sesers tokios susirūpinusios. „Per didelis pasirinkimas!“ – pasakė ji ir susiėmė galvą rankomis. Tada ir vėl palinko prie apdailos plytelių katalogo – nuo šiol su juo nebesiskyrė.

Aš ėmiausi skaičiuoti, klausinėti. Netoli mano namų esančioje maisto prekių parduotuvėje prekiaujama 48 rūšių jogurtais, 134 rūšių raudonuoju vynu, 64 rūšių valymo priemonėmis. Iš viso čia siūloma 30 000 prekių. Elektroninės knygų prekybos tinklalapis „Amazon“ siūlo du milijonus įvairių pavadinimų knygų. Šių laikų žmogui pateikiama apie penkis šimtus psichikos ligų ar negalavimų aprašymų, siūloma rinktis gal iš tūkstančio įvairiau-

siųprofesijų, išmėginti penkis tūkstančius atostogavimo būdų ir neaprėpiamą galybę gyvensenos modelių. Tokio pasirinkimo jis dar niekad neturėjo.

Iš vaikystės prisimenu tik trijų rūšių jogurtą, tris televizijos kanalus, dvi bažnyčias, dviejų rūšių sūrį („Tilsiter" – aštrusis ir švelnusis), vienintelės rūšies žuvį (upėtakius) ir vienintelį telefono aparatą – Šveicarijos pašte. Juoda dėžė su numerio rinkikliu buvo skirta tik skambinti – tada to visiškai pakako. Dabar užėjęs į mobiliųjų telefonų parduotuvę neatsigini telefonų modelių ir ryšio planų įvairovės – prekių gausa tarytum lavina užgriūva.

Kaipgi. Gausi pasiūla – tai pažangos matas. Pasirinkimas – tokio neregėjo nei planinės ekonomikos, nei akmens amžiaus žmogus. Na taip, kai turime iš ko rinktis, tampame laimingesni. Vis dėlto yra riba, kurią pasiekus pasirinkimo įvairovė pradeda kenkti gyvenimo kokybei. Specialistai tai vadina *pasirinkimo paradoksu*.

Amerikiečių psichologas Barry Schwartzas knygoje „Pasirinkimo paradoksas" („The Paradox of Choice") paaiškina, kodėl taip atsitinka. Dėl trijų priežasčių. Pirma, didelis pasirinkimas skatina vidinį sąstingį. Dideliame prekybos centre buvo siūloma ragauti dvidešimt keturių rūšių uogienės. Paskanavę pirkėjai galėjo pirkti su nuolaida. Kitą dieną parduotuvėje siūlyta tik šešių rūšių uogienės. Kokie rezultatai? Uogienės buvo nupirkta dešimt kartų daugiau nei pirmą dieną. Kodėl? Kai pasiūla labai didelė, žmogui sunku apsispręsti, tad jis verčiau nieko neperka. Šis bandymas buvo atliktas kelis

kartus, siūlant vis kitus produktus. Rezultatai visada buvo tokie pat.

Antra, didelis pasirinkimas skatina netinkamus sprendimus. Paklauskite jaunų žmonių, kokias savo partnerio savybes jie vertina labiausiai. Kiekvienas iš jų ims vardyti partnerio dorybes: inteligentiškumas, bendravimo būdas, gerumas, gebėjimas klausyti, humoras ir išorinis patrauklumas. Bet ar apie šias savybes seniau galvota renkantis partnerį? Anksčiau vidutinio kaimo jaunuolis rinkdavosi nuotaką iš dvidešimties merginų – daugumą jų pažinojo nuo mažens, tad jau buvo atitinkamai įvertinęs. Šiais „internetinių pasimatymų" laikais galima rasti milijoną potencialių partnerių. Būtinybė rinktis sukelia tokį didelį stresą, kad vyro smegeninė taip susitraukia, kad jis įsikimba vieno vienintelio kriterijaus – išorinio moters patrauklumo. Kokius padarinius lemia toks pasirinkimas, jūs veikiausiai žinote, gal net iš karčios patirties.

Trečia, didelis pasirinkimas skatina nepasitenkinimą. Ar galite būti tikras, kad iš dviejų šimtų siūlomų variantų išsirinksite patį geriausią? Atsakymas – „ne". Kuo didesnė pasiūla, tuo labiau jūs abejojate, tuo daugiau nepasitenkinimo patiriate rinkdamiesi.

Ką daryti? Apsispręskite, ko norite, – tik paskui eikite rinktis iš to, kas jums siūloma. Užsirašykite, kokiais kriterijais vadovausitės, ir būtinai jų laikykitės. Įsisąmoninkite: neįmanoma pasirinkti geriausio varianto. Norėti paties geriausio – turint omenyje pasirinkimo gausą – yra neįsisąmonintas perfekcionizmas. Tenkinkitės „gera išeitimi".

• • •

Taip pat ir rinkdamiesi gyvenimo partnerį. Tik geriausias yra ganėtinai geras? Neaprėpiamos pasiūlos laikais veikiau priešingai – ganėtinai geras yra geriausias (be abejo, išskyrus jūsų ir mano atvejį).

KLAIDINANTIS PATRAUKLUMAS

Norėdami būti mylimi pametame protą

Kevinas nusipirko dvi dėžes geriausio „Margaux“. Jis retai geria vyną – bent jau bordo. Bet pardavėja pasirodė jam patraukli. Nei labai paprasta, nei gundanti – tiesiog patraukli. Tad ir prisipirko vyno.

Joe Girardas laikomas geriausiu automobilių pardavėju pasaulyje. Jo sėkmės paslaptis paprasta: „Niekas kita taip stipriai neveikia kliento kaip tikėjimas, kad yra mėgstamas.“ Joe medžioklės įnagis – atvirukai. Kas mėnesį išsiuntinėja juos visiems klientams, net ir buvusiems. Juose teįrašytas vienas sakinys: „I like you.“

Nėra nieko paprasčiau, kaip atpažinti *klaidinantį patrauklumą*. Vis dėlto mes kaskart vis pakliūvame į jo pinkles – kuo patrauklesnis mums atrodo žmogus, tuo labiau mes linkę iš jo ką nors pirkti ar padėti jam. Kyla klausimas: kas yra patrauklu? Mokslas skiria įvairius veiksnius. Patrauklus mums atrodo toks žmogus: A) kuris yra patrauklus išoriškai; B) kurio išsilavinimas, asmeninės

savybės ir pomėgiai atitinka mūsiškius; C) kuriam mes patys esame patrauklūs. Ir taip toliau. Reklamos kanalai knibždėte knibžda patrauklių žmonių. Bjauriai atrodantys žmonės nėra mums patrauklūs. Tad jie netinka reklamai (žr. A). Ką nors reklamuoti kviečiami ne tik labai patrauklūs, bet ir „paprasti žmonės – kaip mes visi" (žr. B) – panašios į mūsiškę išvaizdos, kalbėsenos ir išsilavinimo. Trumpai tariant, kuo panašesnis į mus, tuo geriau. Reklama negaili pagyrų ir mums – „jūs to vertas". Tai rodo, kad reklamuotojui esame patrauklūs (žr. C). Tad ir jis tampa mums patrauklus. Komplimentai daro stebuklus – net ir tada, kai yra melagingi.

Atspindėjimas – tai įprasta prekybos gudrybė. Pardavėjas stengiasi atkartoti prieš jį stovinčio pirkėjo judesius, kalbėseną, veido išraišką. Jei pirkėjas labai lėtai ir tyliai kalba, vis trina kaktą, pardavėjui irgi verta elgtis būtent taip. Jis irgi kalba pusbalsiu, tęsdamas žodžius, kaskart vis pazulindamas kaktą. Pirkėjui jis atrodo patrauklus, tad tikimybė, kad šis ką nors pirks, yra didesnė.

Vadinamoji bičiuliško pardavėjo elgsena grindžiama *klaidinančiu patrauklumu*. Didžiuosiuose prekybos centruose žavi plastikinė dėžutė parduodama už ketvirtadalį kainos, bet „Tupperware" per metus iš šio niekučio gauna dviejų milijardų dolerių apyvartą. Kodėl? Šių niekučių pristatymus „Tupperware" vakarėliuose rengiančios draugės puikiausiai atitinka patrauklumo kriterijus.

Paramos organizacijos taip pat nevengia *klaidinančio patrauklumo*. Jų reklaminėse kampanijose beveik visada

pasirodo patrauklūs vaikai ar moterys. Šių organizacijų plakatuose nepamatysi iš padilbų žvelgiančio sužeisto kovotojo, nors ir šiam reikia tokios paramos. Ir gamtos apsaugos organizacijos naudojasi *klaidinančiu patrauklumu*. Ar kada nors matėte WWF lankstinuką apie vorus, kirmėles, dumblius ir bakterijas? Jiems, kaip ir pandoms, goriloms, koaloms ir ruoniams, gresia išnykimas. O tai dar labiau paveiktų ekosistemą. Bet mums jie nerūpi. Kuo panašesnis į žmogų atrodo gyvūnas, tuo jis mums patrauklesnis. Vidurio Europoje *Thyreophora cynophila* musės išnyko? Gaila.

Politikai įgudo virtuoziškai spusčioti *klaidinančio patrauklumo* klaviatūrą. Nelygu, kokia publika susirenka, jie kaskart apeliuoja vis į kitokias bendrybes. Kartą kalba apie gyvenamąjį rajoną, kitą – apie socialines sąlygas, apie ekonomiką. Tai paglosto klausytojų savimeilę, kiekvienas iš jų jaučiasi reikalingas – „jūsų balsas labai svarbus!“ Be abejo, svarbus kiekvienas balsas, bet kad žinotumėte, kiek mažai jis lemia.

Vienas naftos verslu užsiimantis draugas pasakojo, kaip gavo milijonų vertės užsakymą vamzdynui Rusijoje tiesti. „Davei kyšį?“ – paklausiau. Jis papurtė galvą. „Besišnekučiuodami prakalbome apie buriavimą. Ir paaiškėjo, kad mudu abu esame aistringi 470-os klasės jolės buriuotojai. Nuo tos akimirkos tapau jam kone bičiuliu. Ir sandoris pasistūmėjo. Patrauklumas paveikesnis už kyšius.“

Išvada. Bet kurį sandorį įvertinkite vienas pats – be pardavėjo. Įsivaizduokite, kad pardavėjo apskritai nėra, o dar geriau – kad jis yra nepatrauklus.

NUOSAVYBĖS EFEKTAS

Neprisirişkite prie daiktų

Naudotų automobilių prekyvietėje stovi žvilgantis BMW. Nors ir nenaujas, atrodo nepriekaištingai. Vis dėlto 50 000 eurų, manau, per brangu. Šį tą nuvokiu apie automobilius – mano protu, jis vertas daugių daugiausia 40 000 eurų. Pardavėjas tąkart nesileidžia į kalbas. Bet po savaitės paskambina ir sako, kad parduotų už 40 000. Mudu sukertame rankomis. Kitą dieną užsuku į degalinę. Jos savininkas, pašnekinęs mane, siūlosi pirkti ką tik įgytąjį automobilį už 53 000 eurų, sako mokėsiąs grynaisiais. Padėkojęs išvažiuoju. Pakeliui į namus viską apsvarstau ir suvokiu, kaip neracionaliai aš elgiuosi. Automobilis, mano manymu, buvo vertas daugių daugiausia 40 000 eurų. Dabar, kai jį nusipirkau, jo vertė staiga šoktelėjo iki 53 000 eurų. Gal vis dėlto parduoti?

Tokia mąstymo klaida vadinama *nuosavybės efektu*. Tai, kas mums nepriklauso, mes laikome nelabai vertinga. Vos tik tą daiktą įsigyjame, jo vertė kaipmat šokteli. Kitaip tariant, parduodami kokį daiktą, mes prašome už jį daugiau, nei esame pasirengę patys mokėti.

• • •

Psichologas Danas Ariely atliko tokį eksperimentą. Pramaišiui padalijo savo studentams bilietus į svarbias krepšinio varžybas. Tų, kuriuos laimė aplenkė, paklausė, kiek jie mokėtų už bilietą. Daugelis sakė – 170 dolerių. Tada tų, kurie gavo bilietus, paklausė, už kiek jie parduotų. Šįkart kainos vidurkis buvo apie 2 400 dolerių. Labai paprasta: savas daiktas visuomet mums atrodo vertingesnis.

Nuosavybės efektas labai akivaizdžiai pasireiškia parduodant nekilnojamąjį turtą. Pardavėjas savo nekilnojamąjį turtą visuomet įkainoja didesne suma, nei siūlo to meto rinka. Rinkos kaina namo savininkui visuomet atrodo per menka, o jei žmogus dar ir emociškai prisirišęs prie savo namų – tiesiog įžūliai niekinga. Emocijų paveikta perdėtai didelė kaina primetama galimam pirkėjui. Tai, be abejo, absurdiška.

Warreno Buffetto dešinioji ranka Charlie'is Mungeras *nuosavybės efekto* poveikį patyrė savo kailiu. Jaunystėje jam buvo pasiūlyta labai pelninga investicija. Deja, tuo metu jis buvo gausiai investavęs kitur ir neturėjo laisvų pinigų. Pinigų naujai investicijai būtų atsiradę, jei jis būtų pardavęs ką nors iš savo turto. Jis to nepadarė. Nesiryžo – koją pakišo *nuosavybės efektas.* Taip Mungeras „prarado" penkis milijonus – tiek pelno jis būtų gavęs iš naujos investicijos. Ir vien todėl, kad neįstengė atsisakyti vienos vienintelės iš visų investicijų, – negavo.

Akivaizdu – atsisakyti mums sunku. Visai kas kita – kaupti. Tad prikišame namus visokiausio šlamšto. Todėl

• • •

ir pašto ženklų, laikrodžių ar meno vertybių kolekcininkai taip retai ką nors iš savo gero iškeičia arba parduoda.

Keista, bet *nuosavybės efektas* sietinas ne tik su realiu, bet ir su įsigyjamu turtu. „Christie“, „Sotheby“ ir kiti aukcionai iš to tik pelnosi. Tas, kas iki pat aukciono pabaigos vis siūlo savo kainą, įsivaizduoja, kad meno kūrinys, dėl kurio varžomasi, jau (arba beveik jau) jam atiteko. Geidžiamas daiktas būsimam savininkui atrodo vis vertingesnis. Galiausiai galimas pirkėjas pasiryžta mokėti gerokai daugiau, nei buvo ketinęs. Pasitraukimas iš aukciono, kad ir ką bylotų sveikas protas, išgyvenamas kaip pralaimėjimas. Didžiuosiuose aukcionuose, tarkim, tuose, kuriuose įgyjama naudingųjų iškasenų gavybos teisė arba teisė naudoti radijo dažnius, dažnai prieinama ir iki laimėtojų prakeiksmo. Kitus pranokusio aukciono laimėtojo pasiekimas virsta ekonomine nesėkme, nes varžydamasis jis permoka. Bet apie laimėtojų prakeiksmą pakalbėsime kitame skyriuje.

Jei kandidatuojate į kokią tarnybą ir jums nepasiseka, be jokios abejonės, jūs nusiviliate. Jei žinote, kad įveikėte visus atrankos etapus, bet jūsų kandidatūrą vis tiek atmetė, tada jūs patiriate dar didesnį nusivylimą – jaučiatės nepelnytai atstumtas. Mat jums niekas kita dabar nerūpi – vien tai, gausite darbą ar ne.

Išvada. Neprisiriškite prie daiktų, prie idėjų, troškimų. Tai, ką turite, įsivaizduokite lyg dovaną, kuri jums trumpam duota, – aiškiai suvokdami, kad bet kurią akimirką iš jūsų viskas gali būti atimta.

STEBUKLAS

Būtinybė išgyventi ką nors nepaprasta

Nebraska. 1950 metų kovo 1-oji, devyniolika valandų penkiolika minučių. Penkiolika choristų turėjo susirinkti į repeticiją Šv. Beatričės bažnyčioje. Visi jie pavėlavo. Pastoriaus šeima dėl to, kad žmona paskutinę akimirką nutarė išlyginti dukters suknelę. Viena šeima dėl to, kad neįstengė užvesti automobilio. Vargonininkas ketino ateiti prieš pusvalandį, bet kai prigulė po vakarienės... 19.25 miestelį sudrebino baisus trenksmas – sugriuvo bažnyčia. Sienos išlakstė į šalis, ant nuolaužų krūvos braškėdamas žnektelėjo stogas. Lyg per stebuklą niekas nežuvo. Ugniagesių komandos vadas konstatavo: nutekėjus dujoms, įvyko sprogimas. Bet choristai buvo įsitikinę – tai apreiškimas. Dievo pirštas ar atsitiktinumas?

Prieš savaitę kažin kodėl prisiminiau mokyklos laikų draugą André. Jau senokai su juo nepalaikėme ryšių. Staiga suskambo telefonas. Skambino André. „Tu – telepatas!“ – iš nuostabos sušukau. Telepatija ar atsitiktinumas?

• • •

1990 metų balandžio 5-ąją „San Francisco Examiner" pranešė, kad įmonė „Intel" savo konkurentui AMD iškėlė ieškinį. „Intel" teigė, kad AMD ketina panaudoti kompiuterio integrinį grandyną AM386, sukurtą pagal „Intel" 386 grandyną. Įdomu, kaip „Intel" tai sužinojo? Atsitiktinai abi įmonės nusisamdė žmogų vardu Mike'as Webbas. Abu Mike'ai Webbai tą pačią dieną apsistojo tame pačiame Kalifornijos viešbutyje. Kai abu šie vyrai išsiregistravo, į viešbutį Mike'ui Webbui atėjo paketas. Jame buvo slapta informacija – integrinis grandynas AM386. Iš viešbučio paketas buvo nusiųstas Mike'ui Webbui į „Intel", o čia nė neatplėštas nukeliavo į „Intel" teisėsaugos skyrių.

Kiek tiesos tokiose istorijose? Šveicarų psichologas Carlas Gustawas Jungas vadina tai sinchronizavimu, arba nežinomų jėgų veikimu. Kaip tokias istorijas derėtų vertinti blaiviu protu? Geriausia – pasiėmus popieriaus lapą ir rašiklį. Pradėkime nuo pirmojo atvejo – bažnyčios sugriuvimo. Suskirstykite lapą į keturis laukus – kiekviename iš jų užrašykite po galimą variantą. Pirmame lauke parašykite, kas įvyko: „Choristai pavėlavo į repeticiją, bažnyčia sugriuvo." Bet galimi dar trys variantai: „Choristai pavėlavo, bažnyčia nesugriuvo", „Choristai nepavėlavo, bažnyčia sugriuvo", „Choristai nepavėlavo, bažnyčia nesugriuvo." Kiekviename iš laukų parašykite, ar didelė tikimybė, kad taip nutiks. Pagalvokite, ar dažnai nutinka taip, kaip paskutiniame variante. Kasdien. Milijonuose bažnyčių choristai pradeda repeticiją sutartu laiku ir bažnyčia nesugriūva. Ir tuomet ši istorija praranda bet kokį

paslaptingumą. Priešingai – atrodo neįtikima, kad galybė bažnyčių stovi kaip stovėjusios ir nieko panašaus joms nenutinka (o juk galėtų bent kartą per šimtmetį). Kaipgi tad su Dievo pirštu? Ir kamgi Dievui griauti bažnyčią? Labai keistas būdas apsireikšti žmonėms!

Tas pats su telefono skambučiu. Įsivaizduokite, kad buvo gausybė situacijų, kai Andrė pagalvojo apie jus, bet nepaskambino; kai jūs pagalvojote apie Andrė, bet jis nepaskambino; kai jis paskambino jums, nors nė negalvojote apie jį; kai jūs paskambinote, bet jis apie jus negalvojo; ir nesuskaitoma galybė tokių akimirkų, kai jūs apie jį negalvojote ir jis neskambino. Apie 90 proc. laiko praleidžiame galvodami apie kitus žmones. Tad neįtikima būtų, jei du žmonės nepagalvotų vienas apie kitą ir jei vienas iš jų nesigriebtų telefono. Be to, tai gali padaryti ne tik Andrė. Juk turite šimtus pažįstamų, tad tikimybė, kad jie paskambins, padidėja šimtą kartų.

Išvada. Neįtikėtini įvykiai yra ne kas kita, kaip retai tenutinkantys, bet vis dėlto įmanomi įvykiai. Nieko nuostabaus, kad jų pasitaiko. Stebėtis reikėtų tada, jei jų nenutiktų.

GRUPINIS MĄSTYMAS

Kodėl pavojinga pritarti

Ar buvo taip, kad susirinkime neišreiškėte savo nuomonės? Žinoma. Jei nieko nesakote, vadinasi, pritariate reikalavimams ar siūlymams, dargi nenorite drumsti kitų ramybės. Be to, gal ir nesate visiškai įsitikinęs, kad jūsų nuomonė teisinga. O ir kiti, vieningai pritariantys sprendimui, juk ne kvailiai. Tad verčiau patylėti. Kai visi šitaip mano, įsigali *grupinis mąstymas*: inteligentiškų žmonių grupė priima kvailiausius sprendimus todėl, kad taikstosi su sprendimu, priimtu neva bendru sutarimu. Tad priimami tokie sprendimai, kurių, jei reikėtų spręsti vienam pačiam, kiekvienas grupės narys tikriausiai atsisakytų. *Grupinis mąstymas* yra *socialinio stereotipo* (jį jau nagrinėjome) atmaina.

1960 metais JAV slaptosios tarnybos kovai su Fidelio Castro režimu pradėjo verbuoti antikomunistinių pažiūrų kubiečius emigrantus. 1961-ųjų sausį vos prieš dvi dienas pradėjusį eiti prezidento pareigas Kennedy šios tarnybos informavo apie slaptą invazijos į Kubą planą. 1961-ųjų balandžio pradžioje Baltuosiuose Rūmuose

įvyko lemtingas pasitarimas. Kennedy ir jo patarėjai pritarė invazijai. 1961 metų balandžio 17-ąją, padedami JAV karinio jūrų ir oro laivyno ir CŽV, pietinėje Kubos pakrantėje, Kiaulių įlankoje, išsilaipino 1 400 ginkluotų kubiečių emigrantų. Tokia buvo ginkluoto sukilimo prieš Fidelį Castro pradžia. Bet tolesni įvykiai klostėsi visiškai ne taip, kaip planuota. Pirmąją dieną nė vienas laivas su amunicija taip ir nepasiekė Kubos krantų – du iš jų, apšaudyti Kubos karinių lėktuvų, nuskendo, kiti du apsisukę spruko kuo toliau. Kitą dieną Castro kariuomenė apsupo išsilaipinusius kovotojus, nemažai jų žuvo. Trečią dieną 1 200 kovotojų buvo paimti į nelaisvę ir sukišti į kalėjimus.

Kennedy palaimintas išsilaipinimas Kiaulių įlankoje laikomas viena iš didžiausių JAV užsienio politikos nesėkmių. Stebina ne tai, kad įsiveržimas nepavyko, o tai, kad tokį absurdišką planą apskritai imtasi vykdyti. Visos prielaidos jį rengiant buvo klaidingos. Pavyzdžiui, nebuvo deramai įvertintos Kubos karinės oro pajėgos. Manyta, kad 1 400 ekskubiečių būrys galėtų nusigauti iki Eskambrajaus kalnų ir slapstydamiesi juose pradėti partizaninį karą prieš Castro. Tereikia žvilgtelėti į Kubos žemėlapį ir paaiškėja, kad tai neįmanoma: šie kalnai yra už 150 kilometrų nuo Kiaulių įlankos, nuo įlankos juos skiria neįžengiama pelkė. Kennedy ir jo patarėjai buvo nepaprastai šviesūs žmonės – JAV vyriausybėje tokių intelektualų vargiai ar yra kada buvę. Tad kokia klaida buvo padaryta 1961-ųjų sausį–balandį?

• • •

Psichologijos profesorius Irvingas Janisas tyrė nesėkmes. Joms visoms būdinga viena bendrybė: sąmokslininkų grupės narius sieja „bendrumo dvasia“, tai paskatina iliuzijas. Nesąmoningai. Viena iš jų – nepažeidžiamumo iliuzija: „Jei vadas (šiuo atveju Kennedy) ir visa grupė įsitikinusi, kad planas pavyks, vadinasi, taip ir bus.“ Kita – vieningumo iliuzija: „Jei visi yra tokios vieningos nuomonės, vadinasi, manydamas kitaip, aš klystu.“ Žmogus nenori žlugdyti plano, nes tuomet sunyktų ir vieningumas. Pagaliau juk gerai yra priklausyti grupei. O jei mėgintum prieštarauti, iš grupės tave gali ir pašalinti.

Grupinis mąstymas pasireiškia ir ekonomikoje. Klasikinis pavyzdys – „Swissair“ 2001 metų sąstingis, ištikęs dėl to, kad buvusios sėkmės akinamas oro linijų vadovas ir jo patarėjai vienu balsu trimitavo įmonės suklestėjimą, tad perspėjimai apie didelę su įmonės plėtra sietiną riziką nė neiškilo viešumon.

Išvada. Susidūręs su vieninga, tvirtą nuostatą turinčia grupe, būtinai pareikškite savo nuomonę – net jei grupė nelinkusi jos išklausyti. Panagrinėkite kitas, neišsakytas, prielaidas. Blogiausiu atveju rizikuosite būti pašalintas iš grupės, prarasti šiltą vietelę. O jei jums pavyktų patraukti grupę į savo pusę, galbūt pelnytumėte *advocatus diaboli* vardą. Ne pats patraukliausias personažas. Bet galbūt reikalingiausias.

TIKIMYBĖ NESVARBU

Kodėl vis didinamos loterijos lošimų sumos

Du sėkmę žadantys lošimai: viename galite išlošti dešimt milijonų, kitame dešimt tūkstančių eurų. Kurį pasirinksite? Jei laimėtumėte pirmajame, jūsų gyvenimas apsiverstų aukštyn kojomis. Mestumėte po paraliais darbą ir imtumėte gyventi iš procentų. Jei antrajame pavyktų, pagaliau paatostogautumėte Karibų salose. Tikimybė laimėti pirmajame lošime yra vienas iš šimto milijonų, antrajame – vienas iš dešimt tūkstančių. Taigi, kurį pasirinksite? Emociškai mes linkę rinktis pirmąjį, nors antrasis, blaiviai mąstant, būtų dešimteriopai geriau. Mat vis didinant išlošiamų pinigų kiekį – milijonai, bilijonai, trilijonai – mažėja tikimybė laimėti.

1972 metais buvo atliktas toks eksperimentas. Jo dalyviai buvo suskirstyti į dvi grupes. Pirmosios grupės nariams buvo pasakyta, kad jie tikrai patirs elektros šoką, antrosios – kad jie patirs perpus silpnesnės elektros srovės poveikį. Prieš pat eksperimentą buvo ištirta dalyvių fizinė būklė (širdies ritmas, nerimastingumas, prakaito

. . .

išsiskyrimas). Rezultatai buvo stulbinami – abiejų grupių dalyvių būsena buvo tokia pat – ir vieni, ir kiti buvo vienodai susijaudinę. Tyrėjai paskelbė, kad antrosios grupės dalyviams pavojaus patirti elektros srovės poveikį tikimybė sumažinama iki 20 proc., paskui nusileista iki 10 proc., galiausiai iki 5 proc. Jokių pokyčių – fizinė reakcija kiekvieną kartą buvo tokia pat! Bet kai tyrėjai pranešė, kad bus leidžiama *stipresnė* elektros srovė, sustiprėjo visų eksperimento dalyvių fizinė reakcija – abiejų grupių vienodai. Tai reiškia: mes sutelkiame dėmesį į įvykio tikėtiną *mastą* (lošiamos sumos dydį, elektros srovės stiprumą), o ne į tikimybę tai patirti. Kitaip tariant, mums stinga intuityvios nuovokos, ar tai tikėtina.

Tikimybė nesvarbu – tokia nuostata paskatina netikusius sprendimus. Steigdami įmonę mes investuojame, nes mums tiesiog širdis sąla galvojant apie jos suklestėjimą. Tik bėda, užmirštame (arba tiesiog nesivarginame) paanalizuoti, ar naujoji įmonė apskritai įstengs ką nors pasiekti. Kitas pavyzdys: žiniasklaidai pranešus apie lėktuvo katastrofą, mes atsisakome planuoto skrydžio, nors vargu bau tikėtina, kad ir mūsų lėktuvas suduš (juk po katastrofos, kaip ir ligi jos, tikimybė, kad lėktuvas suduš, gali būti ir didelė, ir maža).

Daugelis investuotojų mėgėjų savo investicijas sieja tik su pelnu. 20 proc. dividendų teikianti „Google“ akcija jiems yra dukart vertingesnė, nei 10 proc. dividendų teikiantis nekilnojamasis turtas. Be abejo, protingiausia būtų įvertinti visą su šiomis dviejomis investicijomis susi-

• • •

jusią riziką. Deja, mums nebūdingas prigimtinis polinkis vertinti riziką, tad dažniausiai numojame į ją ranka.

Grįžkime prie eksperimento su elektros šoku. Antrajai grupei tikimybė patirti elektros srovės poveikį sumažinama iki 5, paskui iki 4, iki 3 proc. Tik tada, kai tikimybė buvo sumažinta iki 0 proc., antroji grupė reagavo kitaip nei pirmoji. Tik tada, kai grėsmė sunyksta, tai yra kai ji sudaro 0 proc., reaguojama kur kas geriau nei tada, kai ji sudaro 1 proc.

Pritaikykime tai geriamojo vandens valymui. Į upę įteka du tokie pat intakai – a ir b. Naudojant A priemonę, grėsmė numirti vartojant užterštą a intako vandenį nuo 5 proc. sumažėja iki 2 proc. Naudojant B priemonę, tokia grėsmė vartojant b intako vandenį nuo 1 proc. sumažėja iki 0 proc., taigi, visiškai sunyksta. A ar B? Dauguma žmonių rinktųsi B. Kokia kvailystė – juk naudojant A priemonę, žmonių mirtų 3 proc. mažiau, o B priemonę – tik 1 proc. A priemonė yra triskart geresnė! Ši mąstymo klaida vadinama *jokios rizikos*. Apie ją kalbėsime kitame skyriuje.

Išvada. Mes negebame įvertinti rizikos, galimo jos poveikio – gerai mums tik tada, kai jokios rizikos nėra. Jei negebame intuityviai įvertinti grėsmės, tada skaičiuokime. Kai galimybės aiškios – kaip loto, – tada visai paprasta. Kasdieniame gyvenime kur kas sunkiau įvertinti grėsmes. Deja, niekam nepavyksta jų išvengti.

JOKIOS RIZIKOS

Kodėl per daug sumokame norėdami pašalinti bet kokią grėsmę

Įsivaizduokite, kad turite žaisti rusišką ruletę. Revolverio būgnelyje yra šeši šovinių lizdai. Pasukate būgnelį tarsi laimės ratą, pridedate vamzdį prie kaktos ir spaudžiate gaiduką. Pirmas klausimas: jei žinote, kad revolveris užtaisytas keturiais šoviniais, kiek sumokėtumėte už tai, kad du iš keturių šovinių būtų išimti iš būgnelio? Antras klausimas: jei žinote, kad būgnelyje tėra vienas vienintelis šovinys, kiek sumokėtumėte, kad galėtumėte jį išimti?

Daugumai žmonių nė abejonių nekyla: antruoju atveju jie pasirengę mokėti daugiau – tuomet grėsmė nusišauti visiškai sunyktų. Neverta nė skaičiuoti: pirmuoju atveju tikimybė nusišauti sumažėja dviem šeštadaliais, antruoju – tik vienu šeštadaliu. Tad pirmuoju atveju derėtų mokėti antra tiek. Bet kažin kodėl situaciją, kai grėsmė visiškai sunyksta, mes linkę pervertinti.

Ankstesniame skyriuje kalbėjome apie tai, kad žmonės negeba įvertinti rizikos. Kuo didesnė grėsmė, kuo opesnė problema (pavyzdžiui, radioaktyvumas), tuo sunkiau

mums nurimti – net tada, kai grėsmė visai sunyksta. Čikagos universiteto mokslininkai įrodė, kad aplinkos užterštumas toksinėmis medžiagomis žmones vienodai baugina ir tada, kai tokio užterštumo grėsmė yra 99 proc., ir tada, kai ji tesudaro 1 proc. Nepagrįsta reakcija. Deja, įprasta. Akivaizdu, nurimtume tik tada, jei grėsmė visiškai sunyktų. Tokia vizija traukia mus lyg šviesa uodus, tad dažnai esame pasiryžę pernelyg daug mokėti – kad nuo žemės paviršiaus nušluotume net menkiausią grėsmę. Beveik visais tokiais atvejais pinigus buvo galima geriau investuoti ir gerokai sumažinti kokią kitą grėsmę. Tai klaida dėl negebėjimo vertinti riziką. Ji vadinama *jokios rizikos*.

Klasikinis klaidingo vertinimo pavyzdys – 1958 metais Amerikoje paskelbtas Maisto produktų įstatymas. Jis draudė prekiauti tokiais maisto produktais, kurių sudėtyje yra vėžį sukeliančių medžiagų. Toks visuotinis draudimas (jokios rizikos) iš pažiūros atrodė teisingas. Deja, vėžį sukeliančias medžiagas ilgainiui pakeitė dar kenksmingesnės medžiagos. Visiška kvailystė. Juolab kad nuo Paracelso laikų, taigi nuo XVI amžiaus, žinoma: nuodų poveikį lemia jų kiekis. Be to, įstatymas juk negarantuoja, kad iš maisto produkto bus visiškai – ligi paskutinės molekulės – pašalintos „draudžiamosios“ medžiagos. Nebent kiekvienas ūkis pradėtų dirbti nelyginant kompiuterinės technikos fabrikėlis, bet kaina už jų tiekiamus nepriekaištingai švarius maisto produktus išaugtų šimteriopai. Visos pramonės mastu vertinant, visiškai panaikinti grėsmių neįmanoma. To derėtų imtis tik tais atvejais, kai

tikėtini pražūtingi padariniai (pavyzdžiui, jei iš laboratorijos į aplinką galėtų pasklisti pavojingi virusai).

Vairuojant automobilį grėsmė visiškai sunyktų nebent tada, jei automobilio greitis būtų nulis kilometrų per valandą. Tad derėtų – nepametant sveiko proto – susitaikyti su tuo, kad keliuose kasmet žūsta žmonių.

Įsivaizduokite, kad esate valstijos šerifas ir siekiate panaikinti bet kokių teroristinių išpuolių grėsmę. Kiekvienam valstijos gyventojui turėtumėte priskirti po seklį, o šiam dar po seklį. Taigi – 90 proc. gyventojų taptų sekliais. Juk suprantate, kad tokia visuomenė tiesiog neišgyventų.

O kaipgi su birža? Ar įmanoma čia išvengti rizikos ir jaustis visiškai saugiam? Deja, ne, net jei parduotumėte visas akcijas ir pinigus sukištumėte į sąskaitas. O jei bankas bankrutuos, jei infliacija suris visas jūsų santaupas arba dėl pinigų reformos jūsų gero vertė taps niekinė? Prisiminkime – per pastarąjį šimtmetį Vokietijoje įvyko dvi pinigų reformos.

Išvada. Liaukitės vylęsi, kad rizikos įmanoma išvengti. Įguskite gyventi suvokdami, kad niekas nėra apsaugota, pastovu – nei jūsų santaupos, nei jūsų sveikata, santuoka, jūsų draugystė, jūsų nesutarimai, nei jūsų šalis. Ir džiaukitės tuo, kad yra šis tas ganėtinai pastovaus – jūsų laimė. Tyrimai parodė, kad nei išloštas milijonas, nei galūnių paralyžius negali stipriai paveikti jūsų nusiteikimo. Laimingi žmonės, kad ir kas jiems nutiktų, vis tiek yra laimingi, nelaimingi visada yra nelaimingi. Dar apie tai skaitykite skyriuje „Uždaras džiaugsmo ratas“.

MAŽIAU – GERIAU

Kodėl mažai sausainių – skaniau

Užsuku pas draugę kavos. Šnekučiuojamės, o trys jos vaikai vis malasi mums apie kojas. Staiga prisimenu, kad turiu stiklo rutuliukų – visą maišelį. Paberiu ant grindų vildamasis, kad tie padūkėliai sutūps žaisti ir pagaliau nurims. Neilgai. Kaipmat įsiplieskia ginčas. Mėginu susivokti, kas atsitiko. Pasirodo, tarp gausybės rutuliukų buvo vienas mėlynas – dėl jo vaikai ir susipešė. Visi rutuliukai yra tokio pat dydžio, visi gražūs, žvilgantys. Bet mėlynas yra tik vienas. Juokiuosi: ak, tie vaikai! 2005-ųjų rugpjūtį sužinojau, kad „Google" steigia elektroninio pašto tarnybą – „labai selektyvią", teikiančią paslaugą „vos prisijungus". Kaipmat užsigeidžiau tokio pašto – vėliau jį ir įsigijau. Kodėl? Tikrai ne dėl to, kad man reikėjo dar vienos elektroninio pašto dėžutės (turėjau jau keturias) ir ne dėl to, kad „Gmail" geriau veikia nei kitos elektroninio pašto tarnybos, – tiesiog todėl, kad ne visi turėjo tokį paštą. Dabar tik juokas ima: suaugusieji kartais elgiasi kaip vaikai!

• • •

Pasak romėnų, *rara sunt cara* – retas daiktas vertingesnis. Išties, toks tikėjimas atsirado veikiausiai su pirmaisiais žmonėmis. Mano draugė, trijų vaikų motina, be tiesioginio darbo, verčiasi ir nekilnojamojo turto prekyba. Jei koks galimas pirkėjas vis delsia apsispręsti, kiek palūkėjusi ji paskambina ir sako: „Vakar šį žemės sklypą apžiūrėjo gydytojas iš Londono. Labai susidomėjo. O ką jūs nusprendėte?" Jokio gydytojo iš Londono – kartais ji sako „profesorius" arba „bankininkas" – be abejo, nėra. Bet tai labai paveiku – paskatina pirkėją apsispręsti. Kodėl? Todėl, kad mažėja pasiūla. Objektyviai vertinant, apsisprendimo tai neturėtų pakeisti. Juk žmogui arba tinka prašoma kaina, arba ne – „gydytojas iš Londono" čia buvęs nebuvęs.

Profesorius Stephenas Worchelis atliko bandymą. Jame dalyvavo dvi grupės. Viena grupė gavo visą dėžę sausainių, kita – tik du. Rezultatas: tie, kurie gavo tik du sausainius, atsiliepė apie jų skonį daug geriau nei gavusieji visą dėžę. Bandymas buvo atliktas kelis kartus – rezultatai visuomet buvo tokie pat.

„Prekių kiekis ribotas!" – skelbia reklama. „Tik šiandien!" – byloja plakatas, taigi, laiko nedaug. Galerijų savininkai žino: geriausia prie paveikslų pridėlioti raudonų taškų – ir visi manys „kiek daug jau nupirkta". Mes kolekcionuojame pašto ženklus, monetas, senienas, nors iš jų jokios naudos. Joks paštas nepriimtų senų pašto ženklų, jokia parduotuvė – talerių, kreicerių arba helerių, o ir senienos niekam nebereikalingos. Na ir kas, svarbiausia, kad tai retenybė.

• • •

Studentai buvo paprašyti įvertinti dešimt plakatų – sudaryti jų sąrašą pradedant nuo gražiausio. Paskui išsirinkę galės pasiimti vieną iš jų. Po penkių minučių studentams buvo pranešta, kad trečiasis pagal grožį plakatas jau atiduotas. Tada jie ir vėl buvo paprašyti įvertinti visus dešimt plakatų. Atiduotasis plakatas sąraše atsidūrė pirmas. Mokslas šį fenomeną vadina *reaktansu*: kai panaikinama kokia nors mūsų teisė, mes kaipmat reaguojame – tai, kas mums nebepriklauso, įvertiname kaip patraukliausią dalyką. Savotiškas protestas. Psichologai šį reiškinį vadina *Romeo ir Džuljetos efektu*: tokią stiprią meilę Shakespeare'o tragedijos personažai išgyveno todėl, kad mylėti jiems buvo draudžiama. Nors draudimus ne visada lydi romantika. JAV moksleivių vakarėliuose kone svarbiausias dalykas yra nusigerti – mat įstatymas draudžia vartoti svaigalus jaunesniems nei dvidešimt vienų metų žmonėms.

Išvada. Susidūrę su kokiu retu daiktu ar reiškiniu, mes prarandame blaivų protą. Vertinkite daiktus tik pagal kainą ir pagal tai, ar jie jums reikalingi. Visa kita – retenybė yra šis daiktas ar ne, nori jo „gydytojas iš Londono" ar ne – nesvarbu.

BAZINĖS PALŪKANŲ NORMOS NEPAISYMAS

Jei Vajominge išgirsti
kaukšint kanopas ir prieš akis
tau šmėkšteli juodos baltos drūžės...

Markas – tai liesas vyras su akiniais. Jis mėgsta Mozartą. Kas yra Markas: A) sunkvežimio vairuotojas ar B) Frankfurte dirbantis literatūros profesorius? Daugelis mano – B. Jie klysta. Vokietijoje sunkvežimio vairuotojų yra 10 000 kartų daugiau nei Frankfurte literatūros profesorių. Taigi įtikimiau yra tai, kad Markas, nors ir mėgsta Mozartą, yra sunkvežimio vairuotojas. Kodėl nusprendėte, kad jis profesorius? Perskaitę apibūdinimą, nė nesvarstydami numojote ranka į statistiką. Mokslas šią mąstymo klaidą vadina *bazinės palūkanų normos nepaisymu*. Dar tiksliau būtų ją pavadinti pagrindinių dalykų neteisingu nustatymu. *Bazinės palūkanų normos nepaisymas* – tai dažniausiai pasitaikanti mąstymo klaida. Ji būdinga kone visiems žurnalistams, ekonomistams ir politikams.

Kitas pavyzdys. Per muštynes peiliu mirtinai sužalotas jaunuolis. Kas jį sužalojo: A) nelegaliai įvežantis ko-

vos peilius ir jais prekiaujantis bosnis ar B) viduriniam visuomenės sluoksniui priklausantis vokietis? Dabar jau žinote, kokiais argumentais vadovautis – įtikimesnis yra B variantas, nes vokiečių vaikinų Vokietijoje yra kur kas daugiau nei peiliais prekiaujančių bosnių.

Bazinės palūkanų normos nepaisymas labai svarbu medicinoje. Tarkim, migreną gali sukelti ir virusinė infekcija, ir smegenų auglys. Virusinė infekcija pasitaiko gerokai dažniau (didelė *bazinė palūkanų norma*) nei smegenų auglys. Tad gydytojo pradinė išvada dažniausiai būna tokia: migrena veikiausiai dėl virusinės infekcijos – ne dėl auglio. Išmintingas sprendimas. Studijų metu būsimieji gydytojai ilgai ir kruopščiai mokomi atsikratyti *bazinės palūkanų normos nepaisymo*. JAV kiekvienam ką tik baigusiam studijas gydytojui tiesiog kalte įkalamas toks teiginys: „Jei Vajominge išgirsti kaukšint kanopas ir prieš akis tau šmėkšteli juodos baltos drūžės, veikiausiai tai vis tiek yra ne kas kita, kaip arklys." Taigi, užuot diagnozavę retas ligas, pirmiausia patikrinkite svarbiausius požymius. Deja, *bazinės palūkanų normos* praktikumai rengiami tik gydytojams – jokios kitos profesijos atstovai tokios patirties neįgyja.

Kartkartėmis panagrinėju ambicingus jaunųjų verslininkų verslo planus. Ne vieno iš jų siūlomi produktai, idėjos, o ir pati asmenybė kelia pasigėrėjimą. Dažnai pagaunu save galvojant: panašu į antrą „Google"! Bet, įvertinęs jų *bazinę palūkanų normą,* kaipmat atsitokiu. Tikimybė, kad nauja įmonė išgyvens penkerius metus, tesudaro 20 proc. Ar didelė tikimybė, kad ilgainiui ji taps pasauliniu

koncernu? Beveik jokios. Warrenas Buffettas kartą išsitarė, kodėl neinvestuoja į biotechnologijos įmones: „Kiek tarp jų yra tokių, kurių apyvarta didesnė nei šimtas milijonų? To jos neįstengia pasiekti... Dažniausiai įstringa pusiaukelėje.“ Jis labai aiškiai suvokia *bazinę palūkanų normą*.

Tarkim, restorane jums pasiūlo paragauti vyno ir spėti, kurioje šalyje jis pagamintas. Butelio etiketę dengia servetėlė. Jūs, kaip ir aš, ne kažin ką teišmanote apie vyną, tad intuityviai stveriatės *bazinės palūkanų normos*. Iš patirties žinote, kad apie tris ketvirtadalius šiame restorane siūlomų vyno rūšių vežama iš Prancūzijos. Tad apdairiai sakote, kad vynas prancūziškas – net jei manote, jog šis vynas galėtų būti ir iš Čilės arba Kalifornijos.

Kartais tenka skaityti paskaitas verslo ekonomikos studentams. Jauni žmonės, paklausti, kaip įsivaizduoja savo karjerą, ką tikisi pasieksią, dažniausiai atsako, kad viliasi per palyginti trumpą laiką tapti pasaulinės įmonės valdybos nariais. Mano laikais, ne išimtis ir aš pats, lygiai taip pat samprotauta. Nieko gera iš to neišėjo. Mėginu studentams kuo nuodugniau paaiškinti, kas yra *bazinė palūkanų norma*: „Tikimybė, kad šios mokyklos absolventas gali tapti koncerno valdybos nariu, yra mažesnė nei 1 proc. Kad ir kokie išsimokslinę ir stropūs būtumėte, didžiausia tikimybė, kad įstrigsite vadybos lygmenyje.“ Į mane susminga gausybė išplėstų akių, o aš įsivaizduoju padedantis jiems įveikti ateityje laukiančią vidutinio amžiaus krizę.

LOŠĖJO KLAIDA

Kodėl likimas mums neleidžia atsiteisti

1913-ųjų vasarą Monte Karlo kazino nutiko neįtikėtinas dalykas. Apie ruletę susispietė žmonės. Jie negalėjo patikėti savo akimis – rutuliukas net dvidešimt kartų paeiliui sustojo juodoje padaloje. Lošėjai, nusprendę, kad dabar jau turėtų išmušti jų valanda, statė ant raudonos. Bet rutuliukas ir vėl sustojo ant juodos. Suėjo dar daugiau žmonių ir dėjo pinigus ant raudonos. Juk negali visą laiką būti juoda! Vis tiek – juoda. Vėl, dar kartą. Taip dvidešimt šešis kartus. Galiausiai dvidešimt septintąjį sustojo ant raudonos. Bet lošėjų milijonai jau buvo išsekę – bankrotas.

Didmiesčio moksleivių intelekto koeficiento vidurkis yra 100. Vienam tyrimui buvo pasikviesta be atrankos penkiasdešimt moksleivių. Pirmo apklausto vaiko IQ buvo 150. Koks bus testuojamųjų IQ vidurkis? Dauguma mano – 100. To gudročiaus, kuris buvo apklaustas pirmiausia, rezultatai, tikitės jūs, galgi kompensuos rezultatus visiško kvailio, kurio IQ yra 50 (arba dviejų mokinių, kurių IQ yra 75). Ne. Kai tiriamųjų taip mažai, tai beveik

neįmanoma. Nebent kitų keturiasdešimt devynių mokinių IQ atitiktų šalies vidurkį, taigi kiekvieno iš jų IQ būtų 100. 49 padauginti iš 100, pridėti 150 – IQ vidurkis bus 101.

Monte Karlo istorija ir mokinių intelekto tyrimas rodo žmones tikint, kad likimas mums leis atsiteisti. Tai *lošėjo klaida*. Bet nuo mūsų nepriklausančiam vyksmui nebūdinga nei pusiausvyra, nei atsvara. Rutulys juk nežino, kiek kartų jis sustojo ant juodos. Vienas mano draugas prisibraižė lentelių – jose susirašo pirktų loto bilietų numerius ir per lošimą iškritusius skaičius. Lošdamas jis visada braukia rečiausiai iškrintančius skaičius. Bergždžiai – *lošėjo klaida*.

Papasakosiu *lošėjo klaidą* iliustruojantį pokštą. Vienas matematikas kaskart, kai tik skrenda lėktuvu, įsineša krepšyje bombą. „Tikimybė, kad lėktuve gali būti bomba, labai nedidelė, – sako jis, – o kad įmanoma įsinešti *dvi* bombas, lygi nuliui!“

Moneta buvo triskart mesta, triskart iškrito herbas. Tarkim, kas nors spiria jus spėti, kas iškris kitą kartą, ir lažintis iš 1 000 eurų. Už ką statysite – už herbą ar skaičių? Dauguma žmonių statytų už skaičių. Bet juk gali ir vėl iškristi herbas. Vėl *lošėjo klaida*.

Moneta buvo penkiasdešimt kartų mesta, penkiasdešimt kartų iškrito herbas. Vėl jus spiria statyti 1 000 eurų. Kas dabar – herbas ar skaičius? Dabar jau numanau, šypsotės jūs, nes skaitėte šį skyrių ir žinote, kad visaip gali būti. Bet tai tėra matematiko *déformation professionnelle*

(profesinė deformacija). Sveiku protu vadovaujantis, reikėtų statyti už herbą – nes jau turėjote susivokti, kad moneta yra paženklinta.

Prisiminkite skyriuje „Žingsnis pirmyn – žingsnis atgal“ pateiktą pavyzdį: jūsų krašte užfiksuojamas šalčio rekordas, bet po kelių dienų oro temperatūra ir vėl kiek pakyla. Įsivaizduokite, kad kazino ir yra oras, tad tikimybė, kad jo temperatūra nukris, yra 50 proc., kad pakils, taip pat 50 proc. Bet juk kazino nėra oras. Kompleksinis grįžtamasis ryšys apsaugo nuo kraštutinumų. Jei jo nėra, kraštutinumai tik dar labiau sustiprėja – turtingieji dar labiau lobsta. Akcija, kurios kursas smarkiai pakyla, kurį laiką yra paklausi – vien dėl to, kad jos vertė padidėjo. Tai savotiška atsiteisimo efekto priešingybė.

Išvada. Atidžiai įsižiūrėkite: ar tai, kas vyksta, priklauso nuo jūsų ar ne. Kazino ir loterijos lošimų vyksmas, teorinių knygų minties sklaida tikrai nuo jūsų nepriklauso. O štai dauguma kasdienio gyvenimo įvykių yra tarpusavyje susiję – tai, kas vyksta dabar, iš dalies lemia ir ateities įvykius. Taigi (išskyrus *žingsnis pirmyn – žingsnis atgal* atvejus) nesitikėkite, kad likimas leis jums atsiteisti.

INKARAS

O laimės ratas susuka mums galvas

Kuriais metais gimė Martynas Liuteris? Dabar neatsimenate, o išmaniojo telefono baterija kaip tik išsikrovė... Ką daryti? Veikiausiai žinote, kad 1517 metais Vitenbergo bažnyčios šventoriuje Liuteris iškabino savo tezes. Tarkim, tada jam buvo daugiau nei dvidešimt metų – bet trisdešimties tikrai neturėjo, nes tokiam poelgiui gali ryžtis tik jaunas žmogus. Paskelbęs šias tezes, jis buvo iškviestas į Romą – apkaltintas erezija ir ekskomunikuotas. Paskui išvertė Bibliją, įsitraukė į politiką. Po 1517-ųjų jis dar gan netrumpai pagyveno, vadinasi, 1517 metais jam galėjo būti ir apie trisdešimt. Taigi, gimė jis veikiausiai apie 1487 metus. (Iš tikrųjų – 1483 metais.) Kaipgi priėjote prie tokios išvados? Turėjote *inkarą* – 1517 metai. Įsistvėrę jo laikėtės ir vadovaudamiesi tuo, ką žinote, bandėte viską surikiuoti.

Norėdami ką nors išsiaiškinti – Reino ilgį, Rusijos gyventojų tankumą, kiek Prancūzijoje atominių jėgainių – visuomet stveriamės *inkaro*. Pradedame nuo to, ką žinome, ir

• • •

pamažu vis einame prie mums nežinomų dalykų. Kaipgi kitaip galėtume išsiaiškinti? Iš oro gaudyti? Būtų neprotinga.

Bet per kvailumą *inkarą* kartais metame ne ten, kur reikia. Pavyzdžiui, profesorius pastatė ant stalo vyno butelį ir paskaitos dalyvių paprašė popieriaus lape parašyti savo socialinio draudimo numerių paskutinius du skaitmenis ir pagalvoti, ar pirktų už tiek (kiek ką tik užrašė) eurų šį vyno butelį. Paskui vynas būsiąs parduotas iš varžytinių. Žmonės, kurių socialinio draudimo numeriai baigėsi dideliais skaitmenimis, pasiūlė kone dukart didesnę vyno kainą nei tie, kurių numeriai baigėsi mažais skaitmenimis. Šiuo atveju *inkaru* tapo socialinio draudimo numeris – nesąmoningai ir, deja, nepagrįstai.

Psichologas Amosas Tversky atliko bandymą su laimės ratu. Pirmiausia paprašė dalyvių pasukti šį ratą. Paskui paklausė, kiek valstybių priklauso Jungtinių Tautų Organizacijai. Tie žmonės, kuriems pasukus laimės ratą rodyklė sustojo ties dideliu skaitmeniu, minėjo didesnį valstybių skaičių nei tie, kurių „laimė“ siekė mažesnį skaitmenį.

Mokslininkai Russo ir Shoemakeris paklausė studentų, kuriais metais hunų vadas Atila patyrė triuškinamą pralaimėjimą Europoje. Kaip ir atliekant bandymą su socialinio draudimo numeriais, „buvo nuleistas“ *inkaras* – šį kartą tai buvo studentų telefonų numerių paskutiniai skaitmenys. Rezultatas buvo toks pat: tie, kurių telefono numerio paskutiniai skaitmenys buvo didesni, minėjo vėlesnius metus. (Jei jums įdomu – tai įvyko 451 metais.)

• • •

Dar vienas bandymas. Studentams ir nekilnojamojo turto prekybos agentams buvo aprodytas namas, paskui paprašyta jį įkainoti. Kiekvienam iš jų buvo paminėta tam tikra namo kaina. Kaip ir tikėtasi, studentai, tai yra neprofesionalai, įsikibo *inkaro*. Kuo didesnė buvo ta kaina, tuo brangiau jie įkainojo namą. O kaipgi prekybos nekilnojamuoju turtu agentai? Ar jų sprendimai buvo savarankiškesni? Ne. Ir jie tarsi masalo įsikibo numesto *inkaro*. Kuo sunkiau nustatyti objekto – namo, įmonės, meno kūrinio – vertę, tuo labiau žmonės, taip pat ir profesionalai, linkę įsistverti *inkaro*.

Numetamas inkaras – ir mes visi ligi vieno įsikimbame į jį. Tyrimai parodė: jei dėstytojas žino ankstesnius studento pažymius, naująjį jo darbą vertina atsižvelgdamas į juos. Ankstesni rezultatai yra *inkaras*. Ant produktų žymima „siūloma pardavimo kaina“ taip pat ne kas kita, tik *inkaras*. Pardavėjai puikiai žino: pirmiausia reikia nuleisti *inkarą* – dargi gerokai prieš pradedant siūlyti.

Jaunystėje dirbau konsultavimo įmonėje. Tuometis mano viršininkas puikiai nusimanė apie *inkarus*. Per pirmąjį susitikimą su klientu jis nuleisdavo *inkarą* – kone nusikalstamai išpūsdavo siūlomo produkto vertę: „Nesistebėkite, mielas pone, tokiomis sutarties sąlygomis. Panašų projektą mes sukūrėme vienam iš jūsų konkurentų. Tai jam kainavo penkis milijonus eurų.“ *Inkaras* nuleistas. Derybos dėl kainos pradedamos nuo penkių milijonų.

INDUKCIJA

Kaip išvilioti milijonus

Ūkininkas augina žąsį. Iš pradžių baugštus paukštis nerimauja, vis svarsto: „Kodėl žmonės mane peni? Kažkas čia negerai." Praėjo savaitė, kita, o ūkininkas vis ateina ir paberia kasdien grūdų. Abejonės vis slopsta. Po kelių mėnesių žąsis jau nėmaž nedvejoja – „žmonės man nepaprastai geri!" Ši nuostata kaskart vis tvirtėja. Žąsis galutinai įtiki ūkininko gerumu. Tad nė nusistebėti nesuspėja, kai prieš pat Kalėdas vyras prieina prie aptvaro, pastveria ją – ir papjauna. Per indukcinį mąstymą ta Kalėdų žąsis ir pražuvo. Venkite *indukcijos* – pateikęs šį pasakojimą apie žąsį, XVIII a. perspėjo Davidas Hume'as. Bet ne tik žąsis – visi mes linkę iš pavienių nutikimų daryti apibendrinamąsias išvadas. Tai nesaugu.

Investuotojas nusipirko akciją X. Jos kursas kilo kaip ant mielių. Iš pradžių žmogus vertino skeptiškai. „Muilo burbulas, ne kitaip", – manė. Praėjo keli mėnesiai, šių akcijų kursas vis nekito, tad investuotojas liovėsi abejoti. „Jų kursas nekris", – nusprendė jis ir kasdien vis labiau tuo įtikėjo. Po pusės metų jis investavo visą savo gerą į šias

akcijas. Dabar jam gresia bankrotas. Vis per tą *indukciją*! Dabar teks ilgai gailėtis.

Bet iš indukcinio mąstymo ir naudos įmanoma išpešti. Pateiksiu pavyzdį, kaip iš žmonių išvilioti pinigus. Elektroniniu paštu išsiuntinėkite 100 000 biržos prognozių. Pusei adresatų parašykite, kad kitą mėnesį akcijų kursas kils, kitai pusei – kad kris. Tarkim, kitą mėnesį akcijų kainų indeksas sumažėja. Vėl išsiuntinėkite laiškus – šįkart tik tiems 50 000 žmonių, kuriems siuntėte kaip tik tokią prognozę (kad kursas kris). Tuos 50 000 žmonių vėlgi padalykite perpus. Vienai pusei parašykite, kad kitą mėnesį kursas kils, kitai – kad kris. Po dešimties mėnesių liks tik 100 tokių žmonių, kuriems patardamas nė sykio nesuklydote. Šiems žmonėms jūs tapsite kone didvyriu. Jie įtikės, neva esate aiškiaregis ir gebate tiksliai numatyti ateitį. Kai kas iš jų nuspręs patikėti jums savo gerą. Išviliojęs iš jų pinigus, galėsite sau skristi į Braziliją.

Ne tik kiti mus klaidina – mes ir patys linkę save apgaudinėti. Tas, kas retai serga, manosi esąs nemirtingas. Jei įmonės pelnas kelis ketvirčius paeiliui vis didėja, jos vadovas įtiki niekada neklystąs, jo bendradarbiai ir akcininkai irgi tuo patiki.

Turėjau draugą – šuolininką nuo aukštų objektų. Jis šokinėdavo nuo uolų, televizijos bokštų ir kitų pastatų. Parašiutą išskleisdavo kone paskutinę akimirką. Kartą paklausiau, ar nebijo taip rizikuoti. Jis atsakė: „Esu atlikęs daugiau nei tūkstantį šuolių – nė karto nieko baisaus nenutiko.“ Po dviejų mėnesių jis žuvo Pietų Afrikoje, šokda-

mas nuo labai pavojingos uolos. Vieno vienutėlio šuolio pakako – ir tūkstantį kartų patvirtinta teorija nuėjo šuniui ant uodegos.

Indukcinis mąstymas gali būti pražūtingas. Kita vertus, be jo neišsiversi. Mes kliaujamės aerodinamikos dėsniais – tuo, kad jie veiks ir tada, kai mes patys skrisime lėktuvu. Viliamės, kad gatvėje mūsų nesužalos mirtinai. Kad mūsų širdis ir rytoj tebeplaks. Kitaip neįstengtume išgyventi. *Indukcija* reikalinga, bet derėtų neužmiršti, kad viskas yra laikina, nieko nėra amžina. Kaip sakė Benjaminas Franklinas: „Nieko nėra tikra – tik mirtis ir mokesčiai."

Indukcija gali būti ir patraukli: „Žmonija nuolat įveikdavo iššūkius, tad susidorosime su jais ir ateityje." Skamba gražiai, bet juk nepagalvojame: tai gali pasakyti tik tas, kam lig šiol pavyko išgyventi. Manyti, jei egzistuojame dabar, vadinasi, egzistuosime ir ateityje, yra didelė mąstymo klaida. Galbūt net didžiausia.

BODĖJIMASIS PRARADIMAIS

Kodėl susiraukę veidai labiau krinta į akis nei besišypsantys

Įvertinkite (10 balų sistema), kaip šiandien jaučiatės. Atsakykite į du klausimus. Pirmas: kas turėtų atsitikti, kad jūsų savijauta taip pagerėtų, kad vertintumėte ją 10 balų? Galbūt reikėtų paatostogauti – seniai apie tai svajojote – Žydrajame Krante? Pasistūmėti karjeros laiptais? Antras: kas turėtų jus ištikti, kad savijauta visiškai subjurtų – paralyžius, Alzheimeris, vėžys, depresija, karas, badas, kankinimai, finansinis bankrotas, grėsmė prarasti gerą vardą, geriausio draugo netektis, jūsų vaikų pagrobimas, apakimas, mirtis? Jūsų manymu, neigiamų dalykų pasaulyje yra daugiau negu teigiamų, blogio daugiau negu gėrio. Taip yra nuo neatmenamų laikų – pirmykštis žmogus patyrė tai savo kailiu. Neapdairiai pasielgei – pražuvai. Iš „gyvenimo žaidimo“ galėjai iškristi bet kurią akimirką – apsižioplinęs per medžioklę, pasitempęs sausgysles, atstumtas grupės. Neapdairūs arba pernelyg rizikuojantys žmonės mirdavo

• • •

nė nespėję perduoti savo genų. Išliko tik apdairūs. Mes – tų apdairiųjų palikuonys.

Nieko keista, kad dėl praradimų graužiamės gerokai labiau, nei džiaugiamės dėl pasiekimų. Praradęs 100 eurų jūs nuliūstumėte daug labiau, nei nudžiugtumėte, jei aš jums padovanočiau 100 eurų. Tyrimai parodė: praradimas emociškai žmogų paveikia dukart stipriau nei tokios pat vertės laimėjimas. Mokslas tai vadina *bodėjimusi praradimais*.

Jei norite ką nors įtikinti, stenkitės pabrėžti ne galimą laimėjimą, o tai, kad tinkamai elgiantis galima išvengti praradimo. Pateiksiu pavyzdį. Vyksta krūties vėžio ankstyvos diagnostikos kampanija. Išplatinami dvejopi lankstinukai. Lankstinuke A rašoma: „Kasmet profilaktiškai išsitirkite krūtis. Šitaip bus anksti diagnozuotas krūties vėžys ir laiku pašalintas auglys." Lankstinukas B teigia: „Kasmet išsitirkite krūtis, kitaip bus suvėlinta laiku diagnozuoti ir pašalinti krūties auglį." Ir vienuose, ir kituose lankstinukuose pateikiamas telefono numeris pasiteirauti. Gavusios B lankstinuką moterys skambino daug dažniau.

Baimė ką nors prarasti teikia daugiau motyvacijos nei suvokimas, kad gali tai laimėti arba įgyti. Tarkim, jūs prekiaujate šiltinamosiomis medžiagomis. Užuot sakęs klientams, kiek pinigų jie sutaupytų tinkamai apšiltinę būstą, verčiau priminkite, kiek pinigų jie *praranda* to nepadarę. Pamatysite – norinčiųjų apsišiltinti būstą kaipmat padaugės. Net ir tuomet, jei ir viena, ir kita įkainotumėte po lygiai.

• • •

Tas pats ir biržoje. Investuotojai vengia nuostolių – jie linkę verčiau palūkėti, vildamiesi, kad jų akcijų kursas ims kilti. Nes tai, kas dar neįvyko, kas neapčiuopiama, juk nėra praradimas. Tad jie vis delsia – net ir tada, kai iš tų akcijų nieko gera nebegali laukti, netgi priešingai – labai tikėtina, kad jų kursas kris. Kartą teko turėti reikalų su vienu multimilijonieriumi, kuris baisiai sunerimo dėl to, kad pametė 100 eurų banknotą! Priminiau jam, kad jo akcijų paketo vertė kas sekundę vis kinta – tai padidėja, tai sumažėja mažiausiai 100 eurų.

Žmonės (ypač tada, kai patiems, nepasitarus su kitais, tenka prisiimti atsakomybę) labai bijo rizikos. Jie mano: kam rizikuoti – juk geriausiu atveju gautų nedidelę premiją, o jei nepavyktų, ir su darbu gali tekti atsisveikinti. Beveik visose įmonėse, beveik visais atvejais baimė netekti darbo yra gerokai didesnė nei tikėtini laimėjimai. Jei esate įmonės vadovas, jums veikiausiai ne kartą teko apgailestauti dėl bendradarbių negebėjimo rizikuoti. Dabar, manau, jums aišku, kodėl jie vengia tai daryti. Dėl *bodėjimosi praradimais*.

Mes negalime to pakeisti – pikta stipriau veikia nei gera. Emocingiau mes reaguojame į neigiamus, o ne į teigiamus dalykus. Gatvėje į akis mums pirmiausia krinta pikta, o ne bičiuliška veido išraiška. Blogas poelgis ilgiau įstringa atmintyje nei geras. Be abejo, jei tai ne mūsų pačių poelgis.

SOCIALINIS DYKINĖJIMAS

Kodėl būryje aptingstame

1913 metais prancūzų inžinierius Maximillianas Ringelmannas tyrė arklio galią. Jis nustatė: dviejų į karietą įkinkytų arklių traukos galia nėra dukart didesnė nei vieno arklio. Rezultatas buvo netikėtas, tad Ringelmannas nusprendė ištirti žmogaus traukos galią. Kelios vyrų grupės traukė virvę, o jis matavo kiekvieno iš jų traukimo jėgą. Du virvę traukiantys vyrai vidutiniškai panaudodavo 93 proc., trys vyrai – 85 proc., aštuoni – tik 49 proc. vieno žmogaus traukos galios.

Tokie rezultatai glumina tik psichologus – kitiems tai yra savaime suprantamas dalykas. Mokslininkai šį reiškinį vadina *socialiniu dykinėjimu*. Jis pasireiškia tada, kai vieno žmogaus pastangos nėra akivaizdžios – tada, kai svarbu grupės rezultatas. Taip elgiasi irkluotojai. Estafečių bėgikams tai nebūdinga – šiuo atveju svarbus kiekvieno bėgančiojo rezultatas. *Socialinį dykinėjimą* lemia racionalus mąstymas: kodėl turėčiau įtempti visas jėgas, jei ir pusės pakanka, juolab niekas nė nepastebės. Trumpai tariant, *socialinis dykinėjimas* yra ne kas kita, tik visų

mūsų mėgstama apgaulė. Taip elgiamės nesąmoningai – kaip ir arkliai.

Jei keli žmonės traukia vieną virvę, asmeninės kiekvieno iš jų pastangos sumenksta – nieko keista. Stebėtis reikėtų nebent tuo, kad apskritai nesunyksta gebėjimas dirbti. Kodėl gi nepradėjus mušti dinderį? Ogi dėl to, kad kiti kaipmat pastebėtų, kad nieko neveikiate. O tada jau jus išmestų iš grupės arba tiesiog prarastumėte gerą vardą. Nuo tokios baigties mus apsaugo nepaprastai išlavėjęs jautrumas grėsmėms – kaipmat susivokiame, kad jau laikas liautis, kitaip kiti pastebės mus tinginiaujant.

Socialinis dykinėjimas pasireiškia ne tik fiziniu lygmeniu. Proto tingumo taip pat neišvengiame – per posėdžius, tarkim. Kuo didesnė grupė, tuo menkiau mes dalyvaujame jos veikloje. Be to, didelėse grupėse tingumas stiprėja tik iki tam tikros ribos, paskui tai virsta nuolatine, nekintančia būsena. Kai didžiausias tingumas jau būna pasiektas, nebesvarbu, kiek žmonių sudaro grupę – dvidešimt ar šimtas.

Tolyn – geryn. Bet iš kurgi kilo įsitikinimas, jog grupės dirba geriau nei pavieniai žmonės? Veikiausiai iš Japonijos. Prieš trisdešimt metų japonai užtvindė pasaulio rinką savo prekėmis. Verslininkai, susidūrę su tokiu pramonės stebuklu, galiausiai išsiaiškino: Japonijos fabrikuose dirbama grupėmis. Tada pabandė perimti japonų darbo modelį – vieniems pavyko, kitiems ne. Japonų darbo principus (mano protu, *socialinis dykinėjimas* ten vargu bau gali pasireikšti) kitaip mąstantiems amerikiečiams

ir europiečiams taip visuotinai įgyvendinti nepavyko. Pas mus darbas sklandžiai vyksta tik tokiose grupėse, kurias sudaro įvairių profesijų, įvairios specializacijos žmonės. Šitaip padidėja darbo našumas. Natūralu – išmanančių savo darbą žmonių grupės pasiekia daugiau.

Socialinis dykinėjimas paveikia gana savotiškai. Grupėmis mes laikomės ne vien dėl asmeninių pasiekimų, bet ir vengdami atsakomybės. Yra dalykų, dėl kurių niekas nenorėtų prisiimti kaltės. Tai akivaizdžiai paliudijo Niurnbergo procesas. Panašių, nors ne tokių skausmingų pavyzdžių matome valdybos posėdžiuose, vadybininkų pasitarimuose. Juose nuolatos dangstomasi grupės nutarimais. Tai vadinama *atsakomybės išskaidymu*.

Dėl tos pačios priežasties grupės linkusios labiau rizikuoti, prisiimti daugiau atsakomybės nei pavieniai asmenys. Tai vadinama *rizikos perkėlimu*. Grupėse po diskusijų priimami daug rizikingesni sprendimai nei tie, kuriuos priimtų vienas žmogus. „Jei nepavyktų – ne aš vienas būsiu kaltas." *Rizikos perkėlimas* gali paskatinti labai grėsmingus padarinius. Ypač tada, kai kalbama apie milijardus – koordinuojant įmonių strategiją, ligonių kasų veiklą. Taip pat ir kariuomenėje, kai grupė, tarkim, sprendžia, ar panaudoti atominį ginklą.

Išvada. Grupėse žmonės elgiasi kitaip nei pavieniui (kitaip nebūtų grupių). Grupėje kiekvienas žmogus patiria tam tikrų nuostolių, bet juos sušvelnina tai, kad čia išryškėja ir asmeniniai jo pasiekimai. Tegyvuoja nuopelnokratija, tegyvuoja pasiekimų visuomenė!

EKSPONENTINIS AUGIMAS

Kodėl neįstengiame suvokti, kas nutinka sulanksčius popieriaus lapą

Perlenkite popieriaus lapą perpus, tada dar perpus, dar, dar kartą. Kokio storio jis bus, jei perlenksite 50 kartų? Užrašykite spėjamą skaičių, tik paskui skaitykite toliau.

Antra užduotis. Pasirinkite vieną iš dviejų variantų: A) 30 dienų paeiliui aš jums siųsiu kasdien po 1 000 eurų; B) 30 dienų paeiliui siųsiu jums pinigus: pirmą dieną – vieną centą, antrą dieną – du centus, trečią – keturis, ketvirtą – aštuonis ir t. t. Ilgai nesvarstydami sakykite, ką rinktumėtės – A ar B?

Ar pasirengę tęsti? Puiku. Tarkim, popieriaus lapo storis yra dešimtadalis milimetro, vadinasi, 50 kartų perlenkus, iš viso susidarytų 100 milijonų kilometrų. Maždaug toks yra atstumas tarp Žemės ir Saulės – tai galima suskaičiuoti net pačiu paprasčiausiu skaičiuotuvu. Atsakant į antrą klausimą vertėtų pasirinkti B variantą – net tuomet, jei A jums atrodo patrauklesnis. Jei pasirinktumėte A,

per 30 dienų gautumėte 30 000 eurų, jei B – daugiau nei dešimt milijonų.

Linijinį augimą perprantame dažniausiai intuityviai. O štai apie *eksponentinį* (arba proporcinį) *augimą* neturime jokios nuovokos. Kodėl? Todėl, kad evoliucija mūsų tam neparengė. Mūsų protėvių patirtis sietina pirmiausia su linijiniu augimu. Tas, kas dukart ilgiau uogaudavo, ir uogų dukart daugiau parsinešdavo. Kas sumedžiodavo ne vieną, o du mamutus, tas ir maisto turėdavo dukart ilgiau. Akmens amžiuje žmonės vargu ar galėjo susidurti su *eksponentiniu augimu*. Dabar yra kitaip.

Politikas sako: „Eismo įvykių kasmet padaugėja 7 proc." Būkime nuoširdūs – keblu suvokti. Atlikime tokį triuką: apskaičiuokime, per kiek laiko eismo įvykių atsitiks dukart daugiau. 70 padalykime iš 7 (tiek procentų padaugėja eismo įvykių) – 70 : 7 = 10 metų. Taigi, politikas sako: „Eismo įvykių skaičius kas dešimt metų padidėja dukart." Labai grėsminga.

Kitas pavyzdys. „Prekė pabrango 5 proc." Sužinojęs tai, žmogus pamanys: „Ne taip blogai, kas tie 5 proc." Apskaičiuokime, per kiek laiko ji pabrangs dvigubai – 70 : 5 = 14 metų. Per keturiolika metų euras nuvertės perpus – siaubas, juolab jei taupote atidėdami pinigų į sąskaitą.

Tarkim, esate žurnalistas ir gavote statistikos duomenis, kad registruotų šunų jūsų mieste kasmet padaugėja 10 proc. Kaip pavadinsite straipsnį? Juk neskelbsite: „Šunų padaugėjo 10 proc." Pavadinsite taip: „Šunų pagausėjo: per septynerius metus – dukart daugiau kiemsargių!"

• • •

Tai, ko daugėja procentiškai, niekada nedaugėja nuolatos. Daugelis politikų, ekonomistų ir žurnalistų tai užmiršta. Bet kuris *eksponentinis augimas* kada nors baigiasi – garantuoju. Žarnyne besiveisianti bakterija *escherichia coli* dalijasi kas dvidešimt minučių. Per kelias dienas šios bakterijos galėtų apnikti viso pasaulio gyventojus. Bet, kad plistų, joms reikia daugiau deguonies ir cukraus, negu gauna, – stingant šių medžiagų bakterijų populiacija nyksta.

Kad mūsų protui sunku susidoroti su proporciniu augimu, jau senovės persai žinojo. Pateiksiu tų laikų pasaką. Kartą gyveno išmintingas dvariškis. Valdovui jis padovanojo šachmatų lentą. Valdovas jo ir klausia: „Sakyk, ko norėtum už tokią dovaną?“ – „Didelio atlygio man nereikia, garbusis Viešpatie. Norėčiau, kad pridėtumėte man šachmatų lentą ryžių. Į pirmą laukelį padėkite vieną ryžio grūdą, o paskui į kiekvieną laukelį vis dėkite dukart daugiau grūdų nei į ankstesnį: du grūdus į antrą laukelį, keturis – į trečią ir taip toliau.“ Valdovas tik nusistebėjo: „Garbė tau, mielas dvariški, kad tokį kuklų norą teturi.“ Kiek ryžių grūdelių reikėjo sudėti? Valdovas tikėjosi – ir maišelio pakaks. O iš tiesų jam neužtektų ir visų žemėje augančių ryžių.

Išvada. Kai susidursite su proporciniu augimu, nesikliaukite intuicija. Šiuokart ji nepadės – patikėkite. Dabar jums labai praverstų skaičiuotuvas arba, jei proporcinis augimas nėra didelis, triukas skaičiuojant, per kiek laiko augimas dukart padidės.

NUGALĖTOJO PRAKEIKSMAS

Kiek mokėtumėte už eurą?

Teksasas, XX a. šeštasis dešimtmetis. Iš varžytinių parduodamas žemės sklypas. Dalyvauja dešimt naftos verslovių. Kiekviena iš jų jau apsiskaičiavo, kiek parduodamame sklype galėtų išgauti naftos. Varžytinės pradedamos nuo 10 milijonų dolerių, baigiamos 100 milijonų dolerių. Kuo labiau kyla kaina, tuo daugiau įmonių pasitraukia iš varžytinių. Laimi tas, kas daugiausia pasiūlo. Daugiau siūlymų nėra. Pergalė. Pokši šampano kamščiai.

Nugalėtojo prakeiksmas byloja: dažnas aukciono laimėtojas iš tiesų yra pralaimėtojas. Pramonės analitikai konstatuoja, kad įmonės, nuolatos laiminčios žemės sklypų, kuriuose yra naftos, aukcionuose, dažniausiai per brangiai sumoka ir po kelerių metų bankrutuoja. Tai panašu į tiesą. Jei kaina kinta nuo 10 iki 100 milijonų, vadinasi, tikroji vertė yra apie vidurį. Didžiausia aukcionuose siūloma kaina dažniausiai yra per didelė – gal tik išskyrus tuos atvejus, kai besivaržantieji žino objekto tikrąją vertę.

• • •

Bet tąkart Teksase buvo kitaip. Naftos verslovių vadybininkams ši šventė buvo ne kas kita, kaip Pyro pergalė.

Kur dabar yra tos nafta trykštančios žemės? Visur. Pradedant „eBay", „Groupon" svetainėmis, baigiant „Google AdWords" – visur vyksta aukcionai. Yra ir tokių aukcionų, kuriuose parduodama teisė naudoti radijo dažnius, ir taip žlugdomos telekomunikacijos įmonės. Oro uostai aukcionų sąlygomis nuomoja prekybinius plotus. Ir jei „Aldi", nutarusi pradėti prekiauti nauju skalbikliu, gautų komercinių pasiūlymų iš penkių tiekėjų, tai būtų ne kas kita, kaip aukcionas – lydimas *nugalėtojo prakeiksmo.*

Aukcionai tapo kasdienybe. Internete dabar galima rasti ir amatininkų skelbimų. Nusprendžiau kiek pasiremontuoti butą – persidažyti sienas. Užuot skambinęs pirmam pasitaikiusiam Liucernos dažytojui, paskelbiau savo siūlymą internete. Čia siūlydami savo paslaugas varžėsi trisdešimt Vokietijos ir Šveicarijos dažytojų. Patraukliausias pasiūlymas buvo taip menkai įkainotas, kad iš atjautos tam žmogui nusprendžiau nė neskambinti – kitaip užtraukčiau bėdžiui *nugalėtojo prakeiksmą.*

Prekyba biržoje taip pat yra aukcionas, kuriame mokama pernelyg daug. Kai vienos įmonės perka kitas – vadinamasis įmonių susijungimas arba įsigijimas, – dažniausiai ištinka ne kas kita, kaip *nugalėtojo prakeiksmas.* Daugiau nei pusė perkamų įmonių visiškai nuvertinamos – tai reiškia, kad toks sandoris nė per nago juodymą neatsipirks.

• • •

Kodėl užsitraukiame *nugalėtojo prakeiksmą*? Kartais dėl to, kad parduodamo turto tikroji vertė nėra žinoma. Kuo daugiau norinčiųjų pirkti, tuo didesnė tikimybė, kad bus sudarytas nepagrįstų lūkesčių teikiantis sandoris. Kartais dėl to, kad norime nurungti konkurentus. Mano draugas yra mikrobangų antenų fabriko savininkas. Jis man pasakojo apie „Apple“ surengtas pragaištingas varžytines dėl „iPhone“. Visi nori būti „Apple“ „oficialiaisiais tiekėjais“, bet tie, kurie varžosi iki pat paskutinio plaktuko dūžio, nieko gera iš to nepeš – tik praras pinigus.

Kiek mokėtumėte už 100 eurų? Įsivaizduokite, kad jus ir jūsų konkurentą pakvietė į aukcioną. Žaidimo taisyklės tokios: tam, kas pasiūlys didžiausią kainą, atiteks 100 eurų; be to – tai svarbu, – visiems varžovams teks sumokėti didžiausią šiame aukcione pasiūlytą sumą. Iki kokios sumos varžytumėtės? Jūsų manymu, už 100 eurų banknotą galima mokėti 20, 30 arba 40 eurų. Ir jūsų konkurentas taip mano. Verta siūlyti net ir 99 eurus. Bet jūsų konkurentas pasiūlo 100 eurų. Jei tai didžiausia aukcione pasiūlyta kaina, iš varžytinių jis išeina nieko nepraradęs ir neįgijęs (100 eurų už 100 eurų). Bet ir jums tenka sumokėti 99 eurus (nes toks buvo paskutinis jūsų siūlymas) – pasirinkimo nėra. Taigi, jūs siūlote toliau. Pasiūlęs 110 eurų, jūs prarasite 10 eurų, bet jūsų konkurentas – net 109 eurus (paskutinis jo siūlymas). Taigi ir jis siūlys toliau. Kada liausitės? Kada liausis jūsų konkurentas? Išmėginkite šį žaidimą su draugais.

• • •

Paklausykite Warreno Buffetto patarimo: „Niekada nedalyvaukite aukcionuose.“ Nepavyks, nes dirbant tokį darbą kaip jūsų, aukcionų išvengti neįmanoma? Tuomet nustatykite didžiausią kainą ir išskaičiuokite iš jos 20 proc., skirtų *nugalėtojo prakeiksmui*. Užsirašykite numatytąją sumą ir tvirtai jos laikykitės.

ASMENYBĖS SUSVARBINIMAS

Neklauskite rašytojo, ar jo romanas autobiografinis

Pasklaidęs laikraštį sužinote, kad A įmonės vadovas turėjo atsistatydinti blogai pakrypus reikalams. Sporto skiltyje perskaitote, kad žaidėjas X arba treneris Y jūsų mėgstamiausiai komandai pelnė čempionės laurus. „Kiekviena istorija turi savo veidą“ – tokia taisykle vadovaujasi laikraščių redakcijos. Žurnalistai (ir jų straipsnių skaitytojai) *susvarbina asmenybę*. Tai polinkis pasakoti apie ką nors pernelyg pabrėžiant tam tikros asmenybės įtaką minimiems įvykiams, nuvertinant tai, kas iš tikrųjų juos lėmė.

Duke'o universiteto mokslininkai 1967 metais atliko eksperimentą. Vienas oratorius pasakė ugningą kalbą apie Fidelį Castro. Eksperimento dalyviai buvo perspėti, kad oratoriaus kalba neatitinka jo paties politinių pažiūrų, kad jis tik perskaitys jam pateiktą tekstą. Vis dėlto daugelis klausytojų nusprendė, kad kalba atspindi oratoriaus nuostatas. Atsakomybę už kalbą jie suvertė oratoriui, tai

yra asmenybei, o ne išoriniams veiksniams – juk kalbą jis sakė paprašytas profesorių.

Vertinant negatyvius įvykius ypač *susvarbinama asmenybė*. „Kaltę" dėl karo mes suverčiame asmenybėms: Hitleriui – dėl Antrojo pasaulinio, Sarajevo atentato vykdytojams – dėl Pirmojo. Elgiamės taip, nors ir žinome, kad karų, kaip ir finansų rinkos ar klimato kaitos, suprasti ir prognozuoti neįmanoma.

Įmonės veiklą – sėkmingą ar pražūtingą – mes siejame pirmiausia su įmonės vadovu. Nors puikiai suprantame, kad ekonominę sėkmę kur kas labiau lemia visos pramonės būklė ir atskirų jos šakų veikla, o ne iš pažiūros tobulas vadovavimas. Įdomu tai, kad vos tik šmėkšteli grėsmė sužlugti, kaipmat suskantama keisti įmonės vadovą, o klestinčių įmonių vadovai keičiami itin retai. Ne ką racionalesnis sprendimas nei tie, kuriuos futbolo aikštėje priima treneris.

Dažnai lankausi koncertuose. Kaip ir kiti Liucernos gyventojai, esu išlepintas puikios klasikinės muzikos. Per pertrauką nieko kita nė neišgirsi – vis dirigentai ar solistai minimi. Apie atliekamus kūrinius nė neužsimenama – na, nebent per premjerą. Bet juk tikroji muzikos vertė yra ne kas kita, o kompozicija, tam tikrų dermių seka, būdinga tik šiam kūriniui. Dvi partitūros skiriasi viena nuo kitos tūkstanteriopai labiau nei dvi to paties kūrinio interpretacijos. Viena partitūra gali būti šimteriopai įspūdingesnė nei kita. Bet mes to nevertiname. Partitūra – kitaip nei dirigentas ar solistas – yra beveidė.

• • •

Su *asmenybės susvarbinimu* susiduriu ir kaip rašytojas. Po viešų knygos skaitymų (labai abejoju, ar to reikia) pirmiausia pateikiamas toks klausimas: „Ar jūsų romane yra autobiografinių faktų?“ Taip ir norisi išrėkti, kad visi pagaliau išgirstų: „Po velnių! Juk kalbame ne apie mane, o apie knygą, apie tekstą, apie rašymo stilių, apie tai, ar ši istorija įtaigi!“ Deja, negaliu sau to leisti.

Vis dėlto *asmenybės susvarbinimą* tam tikra prasme galima suprasti. Polinkis pernelyg susvarbinti asmenybę kildintinas iš mūsų evoliucinės praeities. Pirmykštės bendruomenės žmogus išgyventi įstengė tik priklausydamas tam tikrai grupei – išmesti iš grupės buvo tolygu pasmerkti mirčiai. Vienas pats žmogus nebūtų įstengęs nei giminės pratęsti, nei apsiginti, nei didelio žvėries sumedžioti. Mums buvo būtina veikti sutartinai. Išklydusių vienišių – buvo ir tokių – genofondas sunyko. Todėl mes taip stipriai kabinamės vieni į kitus. Todėl 90 proc. laiko praleidžiame galvodami apie kitus žmones ir tik 10 proc. laiko skiriame situacijas nulėmusiems įvykiams apmąstyti.

Išvada. Kad ir kaip mus žavėtų gyvenimo drama, jos arenoje pasirodantys žmonės nėra tobulos, tvirtos asmenybės – tiesiog gyvenimas įtraukia juos į vienokių ar kitokių įvykių sūkurį. Jei norite perprasti šios dramos vyksmą, liaukitės galvoję apie aktorius. Verčiau sutelkite dėmesį į šiuos aktorius apipinantį ir jų veiksmus lemiantį įvykių raizginį.

ABEJOTINOS PRIEŽASTINĖS SĄSAJOS

Gandrai čia niekuo dėti

Į vakarus nuo Škotijos esančių Hebridų salų visi gyventojai turi utėlių. Vos tik utėlės apleidžia savo poną, šiam tuoj pakyla temperatūra, jis suserga. Temperatūra čia mušama prileidžiant ligoniui į plaukus utėlių. Hebridų gyventojų manymu, tai padeda – vos tik utėlės apninka galvą, ligonis kaipmat pradeda taisytis.

Viename mieste buvo ištirtas ugniagesių darbas. Paaiškėjo, kad gaisro padariniai sietini su jį gesinusių ugniagesių skaičiumi – kuo daugiau ugniagesių dirba, tuo didesnė gaisro žala. Burmistras tuoj pat paliepė nebepriimti ugniagesių į darbą ir sumažino etatų.

Abi šios istorijos skelbiamos knygoje „Kiaušinius dedantis šuo“ („Der Hund, der Eier legt“). Jos liudija, kad dažnai painiojame priežastį su pasekme. Utėlės sprunka iš ligonio galvos todėl, kad šis karščiuoja – joms tiesiog kaista padai. Vos karštis atslūgsta – jos tuoj ir sugrįžta. O kuo didesnis gaisras, tuo daugiau ugniagesių turėtų jį gesinti – tai juk savaime suprantama.

• • •

Smagu pasijuokti iš tokių istorijų. Bet juk ir patys kone kasdien sukame galvas, stengdamiesi įveikti *abejotinas priežastines sąsajas*. Ką sako tokia antraštė: „Tvirta darbuotojų motyvacija lemia įmonės klestėjimą.“ Tikrai? O gal darbuotojai yra taip gerai motyvuoti dėl to, kad įmonė klesti? Verslo žinynų autoriai ir patarėjai dažnai pasinaudoja *abejotinomis priežastinėmis sąsajomis*.

XX a. dešimtajame dešimtmetyje nebuvo šventesnio žmogaus nei JAV centrinio banko tuometis vadovas Alanas Greenspanas. Miglotos jo kalbos pelnė finansų politikai slapto mokslo aureolę, beje, mokslo, daug prisidedančio prie šalies gerovės ir suklestėjimo. Politikai, žurnalistai ir ekonomistai dievino Greenspaną. Dabar jau žinome, kad koją jiems pakišo *abejotinos priežastinės sąsajos*. Amerikos ryšiai su Kinija – su pigiu pasauliniu gamintoju ir amerikiečių kreditoriumi – tuo metu daug lėmė. Jei tiesiai šviesiai: Greenspanui tiesiog pasisekė, kad ekonomika tada klestėjo.

Kitas pavyzdys. Mokslininkai nustatė, kad ilgas gulėjimas ligoninėje neigiamai veikia ligonius. Puiki naujiena ligonių kasoms – pagaliau sutrumpinsime apdraustųjų gydymo ligoninėje laiką. Na taip, trumpiau ligoninėje gulėję žmonės yra sveikesni už tuos, kurie joje užsibūva, – juk tai savaime suprantama. Bet taip yra visai ne dėl to, kad ilgai gulint ligoninėje sumenksta sveikata.

Arba, tarkim, tokia reklama: „Tyrimai parodė: kasdien vartojančių šampūną XYZ moterų plaukai yra tvirtesni.“ Gal ir moksliškai skamba, bet šis teiginys nieko neįrodo.

• • •

Juolab jis neįrodo, kad kaip tik jūsų plaukai pasidarys tvirtesni. Be to, šitaip yra gal todėl, kad šampūną XYZ dažniausiai vartoja moterys, turinčios tvirtus plaukus (gal dėl to, kad etiketėje parašyta: „Stipriems plaukams").

Neseniai perskaičiau, kad mokiniai, kurių namuose yra daug knygų, geriau mokosi. Ši studija gali paskatinti tėvus glėbiais pirkti knygas. Puikus *abejotinų priežastinių sąsajų* pavyzdys. Tiesa yra tokia: išsimokslinusiems tėvams jų vaikų ugdymas rūpi labiau nei neišsimokslinusiems. Išsimokslinusių tėvų bibliotekos dažniausiai būna didesnės nei neišsimokslinusių tėvų namuose. Ne knygos viską lemia, o tėvų išsimokslinimas – ir genai.

Puikiausias *abejotinų priežastinių sąsajų* pavyzdys yra gimstamumo ir gandrų šeimų mažėjimo Vokietijoje sugretinimas. Jei grafiškai pavaizduotume, kaip kito gimstamumas ir gandrų šeimų skaičius 1965–1987 metais, abi linijos eitų lygiagrečiai. Ar tai reiškia, kad vaikus neša gandrai? Žinoma ne, nes tai visiškas atsitiktinumas ir jokių priežastinių sąsajų čia nėra.

Išvada. Sugretinimai nebūtinai liudija esant priežastinių sąsajų. Gerai pagalvokite. Kartais jūsų paleista strėlė nuskrieja visiškai į kitą, netgi priešingą pusę, nei tikitės. Kartais apskritai nėra jokios strėlės – kaip gandrų šeimų ir gimstamumo atveju.

NIMBO EFEKTAS

Kodėl gražūs žmonės lengviau padaro karjerą

Silicio slėnyje įsikūrusi „Cisco“ yra naujojo ekonomikos amžiaus numylėtinė. Pasak verslo žurnalistų, ji dirba nepriekaištingai: geriausias klientų orientavimas, puiki strategija, darbo išmanymas, nepriekaištinga verslumo kultūra, charizmatiškas vadovas. 2000-ųjų kovą „Cisco“ buvo vertingiausia pasaulio įmonė.

Kitąmet „Cisco“ akcijų vertė sumažėjo 80 procentų. Anksčiau liaupsių negailėję žurnalistai kaipmat pradėjo ją peikti: prastas klientų orientavimas, neaiški strategija, lankstumo stoka, abejotina verslumo kultūra, neryžtingas vadovas. Nors per tą laiką nei įmonės strategija, nei vadovas nepasikeitė. Paklausa sumenko, bet tai neturėjo nieko bendra su „Cisco“.

Nimbo efektas byloja: akinami kurios nors vienos savybės, mes susikuriame klaidingą visumos vaizdą. Nimbas – tai šventumo atributas. „Cisco“ atveju nimbo švytėjimas apakino žurnalistus. Apžilpinti „Cisco“ akcijų kurso, jie

įsitvėrę laikėsi įmonės dorybių, užuot atidžiai panagrinėję jos veiklą.

Nimbo efektas visuomet veikia taip pat. Iš lengvai prieinamų arba akivaizdžių faktų, pavyzdžiui, iš įmonės finansinės būklės, mes sprendžiame apie sunkiai įvertinamus dalykus – tarkim, vadybos kokybę ar strategijos paveikumą. Gerą vardą turinčio gamintojo produktus mes linkę laikyti kokybiškais net ir tada, kai tam nėra objektyvių priežasčių. Jei įmonės vadovui puikiai sekasi kurioje nors srityje, mes manome, kad jis išmano visas verslo sritis, na, o asmeninis jo gyvenimas yra tiesiog pavyzdinis.

Nimbo efektą beveik prieš šimtą metų pirmasis apibūdino psichologas Edwardas Lee Thorndike'as. Tai toks reiškinys, kai veikiami kurios nors vienos ypatybės (grožio, socialinės padėties, amžiaus), susidarome gerą arba blogą įspūdį apie žmogų. Šios ypatybės tarsi nimbas akina mus, nustelbia visas kitas to žmogaus savybes ir skatina vertinti jo asmenybę vadovaujantis šiuo vieninteliu kriterijumi. Tai ypač ryšku, kai kalbame apie grožį. Gausybė studijų įrodė, kad gražius žmones mes iš karto manome esant mielesnius, doresnius ir inteligentiškesnius. Akivaizdu, patrauklūs žmonės lengviau padaro karjerą. Bet ne dėl to, kad permiega (dažniausiai turimos omeny moterys) su viršininku. Tai – mitas. *Nimbo efektas* ima reikštis jau mokykloje – juk geriau atrodančio vaiko žinias mokytojai nesąmoningai vertina geresniais pažymiais.

Reklama puikiai naudojasi *nimbo efektu* – kad ir kur pasisuktume, iš reklaminių stendų šypsniu mus nulydi

• • •

įžymybės. Bet kodėl profesionalus tenisininkas turėtų būti ir kavavirių specialistas – sveiku protu nesuvokiama, tačiau reklamos sėkmės tai nė kiek nemenkina. Didžiausia kliauda – kad *nimbo efektui* paklūstame nesąmoningai.

Blogiausia, kai dėmesį sutelkiame į žmogaus kilmę, lytį arba rasę, o į visus kitus asmenybės ypatumus numojame ranka. Tai mąstymas stereotipais. Nereikia būti rasistu ar seksistu, kad taptum tokio mąstymo auka. Veikiamos *nimbo efekto*, mūsų akys, sakytum, apsitraukia valkčiu – mes nebeįstengiame matyti tolėliau. Taip nutinka ir žurnalistams, mokytojams. Nutinka ir vartotojams.

Bet kartais *nimbo efektas* ir į naudą išeina, bent jau trumpai. Ar buvote kada įsimylėjęs lig ausų? Tada žinote, kaip nimbas akina. Jūsų dievinamas žmogus atrodo jums tiesiog tobulas: nepaprastai žavus, inteligentiškas, simpatiškas ir mielas. Net tada, kai draugai kone pirštais bado jo ydas, jūs vis tiek manote, kad tai tėra miela smulkmena.

Išvada. *Nimbo efektas* apakina mus ir neleidžia įžvelgti tikrųjų savybių. Gerai įsižiūrėkite. Atmeskite tai, kas krinta į akis. Juk kandidatai į pasaulinio garso orkestrus per atranką groja už uždangos. Taip išvengiama pagundų vertinti pagal lytį, rasę ar išvaizdą – dėmesys sutelkiamas vien į grojimo kokybę. O verslo žurnalistų aš labai prašyčiau: užuot vertinę įmones pagal ketvirčio rezultatus (tai juk daro birža), verčiau jau pasikaskite giliau. Tai, kas iškils paviršiun, nebūtinai bus gražu. Bet bent jau pamokoma.

ALTERNATYVIOS GALIMYBĖS

Sveikinu – laimėjote rusiškoje ruletėje!

Su vienu rusų oligarchu sutarėte susitikti priemiesčio miške. Oligarchas pasirodė nešinas lagaminėliu ir revolveriu. Lagaminėlis lig kraštų prikrautas eurų – iš viso dešimt milijonų, tvarkingai sukrautų į stirtas. Revolveris užtaisytas viena vienintele kulka – kiti penki būgnelio lizdai tušti. „Ar nenorėtumėte išmėginti rusiškos ruletės? – klausia oligarchas. – Kartą spustelėsite, ir lagaminėlis su visu geru – jūsų.“ Svarstote. Dešimt milijonų visiškai pakeistų jūsų gyvenimą – daugiau nebereikėtų dirbti! Tada jau ne pašto ženklus, o sportinius automobilius kolekcionuotumėte.

Tarkim, iššūkį jūs priimate. Prisidedate revolverio vamzdį prie smilkinio ir spustelite gaiduką. Išgirstate tyliai klaktelint ir pajuntate, kaip kūną užlieja adrenalinas. Neiššovė. Likote gyvas. Tada pasiimate pinigus, gražiausiame Frankfurto rajone pasistatote nepaprastai prabangų namą ir dėl to užsitraukiate kaimynų nemalonę.

• • •

Vienas iš jūsų kaimynų – tas, ant kurio sklypo jūsų namas meta šešėlį, – yra garsus advokatas. Jis dirba dvylika valandų per parą tris šimtus dienų per metus. Jis gauna didelį, gana neįprastą, atlygį – 600 eurų per valandą. Trumpai tariant, per metus jis gali sutaupyti pusę milijono. Kaskart vis linktelite sveikindamasis su juo per tvorą ir nusišypsote: kad pasistatydintų tokį namą kaip jūsų, jam tektų plušti dvidešimt metų.

Tarkim, per dvidešimt metų darbštuolis kaimynas susitaupo dešimt milijonų. Jūsų namai stovi greta, abu iš tolo šviečia. Ateina žurnalistas ir parengia reportažą apie „pasiturinčius" rajono gyventojus. Pateikia ir nuotraukų: prašmatnūs namai, greta vieno ir kito – jaunos moterys, kurias jie abu įsitaisė pasistatę namus. Aprašo namų interjerą, landšafto dizaino subtilybes. Bet svarbiausio dalyko jis neįstengia įžvelgti – to, kad kiekvieną iš šių dešimties milijonų lydėjo vis kitokia rizika. Šias skirtybes perprasti įmanoma tik nuvokiant apie *alternatyvias galimybes*, o tai ne tik žurnalistui, bet ir mums visiems sunkiai įkandama.

Kas yra *alternatyvi galimybė*? Viskas, kas galėjo įvykti, bet neįvyko. Istorijoje apie rusišką ruletę įmanomos keturios tokius pat rezultatus lemiančios (gauti dešimt milijonų) *alternatyvios galimybės* ir viena (penkta) visiškai kitokia galimybė – nusišauti. Pasakojime apie advokatą galimybių spektras kur kas siauresnis. Dirbdamas kaime jis veikiausiai gautų tik po 200 eurų per valandą. Įsitaisęs Hamburgo centre ir atstovaudamas didiesiems bankams – gal po 800 eurų. Bet tokios

• • •

alternatyvios galimybės, kuri keltų grėsmę jo turtui ar net gyvybei, advokatas neturi.

Alternatyvios galimybės nėra akivaizdus dalykas, todėl taip retai apie jas tegalvojame. Kas verčiasi didesnės rizikos obligacijomis, pasirinkimo sandoriais, kredito rizikos apsikeitimo sandoriais ir šitaip pelno milijonus, turėtų niekada neužmiršti, kad turi gausybę grėsmingų *alternatyvių galimybių*, kuriomis pasinaudojus kartais viskas lig pamatų nušluojama. Dešimt milijonų, gauti nepaprastai rizikuojant, yra mažiau verti nei dešimt milijonų, sutaupyti per ilgus sunkaus darbo metus. Nors buhalteris veikiausiai pasakytų: dešimt milijonų yra dešimt milijonų.

Kartą, kai vakarieniavau su Nassimu Talebu, jis nusprendė mesti monetą – pažiūrėsim, kam teks mokėti. Iškrito jam. Man buvo nemalonu, juolab tąkart jis viešėjo Šveicarijoje. Pasakiau: „Kitą kartą mokėsiu aš, kad ir kur būtume – čia ar Niujorke." Kiek patylėjęs jis tarė: „Na taip, yra ir *alternatyvi galimybė* – už pusę vakarienės tu jau sumokėjai."

Išvada. Rizikos niekuomet negalima aiškiai numatyti. Tad kiekvieną kartą apsvarstykite, kokių *alternatyvių galimybių* turite. Rizikingų *alternatyvių galimybių* atneštą sėkmę vertinkite mažiau nei pasiektą „ilgalaikiais veiksmais" (pavyzdžiui, sunkiu advokato, odontologo, slidinėjimo trenerio, lakūno ar verslo konsultanto darbu). Kaip sakė Montaigne'is: „Mano gyvenimas pertekęs nesėkmių, daugelio iš jų taip ir nepatyriau."

ILIUZIJA, KAD GALI NUMATYTI

Kaip krištolo rutulys iškreipia vaizdą

„Per dvejus metus pasikeis Šiaurės Korėjos valdymas." „Argentinietiškas vynas netrukus taps paklausesnis už prancūzišką." „Facebook" per trejus metus taps svarbiausia bendravimo priemone." „Euras žlugs." „Per dešimt metų kiekvienas žmogus pabuvos kosmose." „Po penkiolikos metų neliks naftos išteklių."

Ekspertai kasdien vis skelbia prognozes. Ar jos patikimos? Anksčiau jų niekas nė nebandė vertinti. Bet pasirodė Philipas Tetlockas.

Berklio profesorius įvertino 284 ekspertų prognozes (iš viso 82 361), skelbtas per pastaruosius dešimt metų. Rezultatas: šios prognozės pasitvirtindavo ne ką dažniau, nei būtų sudarytos atsitiktinumų generatoriaus. Paaiškėjo, kad blogiausiai prognozuoja žiniasklaidos pamėgti ekspertai. Pirmiausia tie, kurie pranašaudavo žlugimą, taip pat tie, kurie pateikdavo dezintegracijos scenarijus. Mes vis tikėjomės permainų Kanadoje, Nigerijoje, Kini-

joje, Indijoje, Indonezijoje, Pietų Afrikoje, Belgijoje, Europos Sąjungos skilimo (Libijos, to ir reikėjo tikėtis, nė vienas ekspertas neminėjo).

„Yra dvejopų ateities pranašautojų: tokių, kurie nieko nežino, ir tokių, kurie nežino, kad nieko nežino“, – teigė Harvardo dėstytojas ekonomistas Johnas Kennethas Galbraithas ir šitaip užsitraukė profesijos brolių nemalonę. Investicinio fondo vadovas Peteris Lynchas buvo dar kandesnis: „JAV yra 60 000 diplomuotų ekonomistų. Daugelis iš jų kuria ekonominių krizių ir akcijų kursų kitimo prognozes. Jei paeiliui bent dvi iš jų skelbiamų prognozių pasitvirtintų, jie taptų milijonieriais. Kiek žinau, jie lig šiol tebėra kaip buvę – uolūs tarnautojai.“ Tai jis sakė prieš dešimt metų. Dabar JAV dirba triskart daugiau ekonomistų, tačiau prognozės taiklesnės netapo.

Problema yra ta, kad už klaidingas prognozes ekspertams netenka atsimokėti – nei pinigais, nei geru vardu. Kitaip tariant, mes, visuomenė, šiems žmonėms dovanojame teisę rinktis – jie gali kalbėti, ką nori. Jei prognozė nepasitvirtina – „nieko bloga“, jei pasitvirtina – viskas „labai gerai“: laiku pastebėta, gerai patarta, tinkamos publikacijos spaudoje. Už savo pasirinkimą ekspertams nereikia mokėti, todėl ir sulaukiame prognozių infliacijos. Prognozių daugėja – o jeigu šitaip, tai ir tikimybė, kad daugiau jų pasitvirtins visiškai atsitiktinai, didėja. O jei prognozuotojams tektų sumokėti kokiam Prognozių fondui – tarkim, po tūkstantį eurų už kiekvieną prognozę?

• • •

Prognozė pasitvirtino – ekspertas atgauna savo pinigus su procentais. Nepasitvirtino – jo indėlis skiriamas labdarai.

Ką įmanu prognozuoti, ko ne? Spėdamas, kaip per metus pasikeis mano kūno svoris, nedaug teapsiriksiu. Kuo sudėtingesnė problema, kuo ilgesnio tarpsnio pokyčiai prognozuojami, tuo painiau spėti ateitį. Beveik neįmanoma nuspėti, kaip keisis klimatas, naftos kainos arba akcijų kursai. O išradimų apskritai nė neįmanoma numatyti. Jei žinotume, kokias technologijas įdiegę tapsime laimingi, kaipmat jas sukurtume.

Išvada. Vertinkite prognozes kritiškai. Aš šiuo požiūriu išsiugdžiau savotišką įprotį – kad ir kokia grėsminga prognozė būtų, pirmiausia pasišaipau iš jos. Ir žiūrėk – grėsmė jau sumenko. Paskui pabandau ją įvertinti, atsakyti į du kompleksinius klausimus. Pirmas: kas verčia ekspertą tai daryti? Ar jis tarnautojas? Ar prarastų darbą, jei nuolatos klystų? O gal tai apsišaukėlis prognozių guru, kuris vien iš knygų ir pranešimų gyvena? Tokie yra priklausomi nuo žiniasklaidos malonės. Jei taip – jų prognozėms privalu sensacija. Antras: ar pasitvirtina eksperto ar guru prognozės? Kiek prognozių jis paskelbė per pastaruosius penkerius metus? Kiek iš jų pasitvirtino, kiek ne? Labai siūlyčiau žiniasklaidai prieš skelbiant prognozes pateikti jų autoriaus kompetenciją liudijančius sertifikatus.

Pabaigai – labai taiklūs Tony'o Blairo žodžiai: „Nekuriu prognozių. Niekada to nedariau, niekada nedarysiu."

SUTAPIMAI

Kodėl įtikimos istorijos mums apdumia akis

Klausui trisdešimt penkeri. Dar mokydamasis gimnazijoje jis susidomėjo trečiojo pasaulio šalimis. Vėliau studijavo filosofiją. Baigęs studijas dvejus metus buvo Raudonojo Kryžiaus savanoriu – dirbo Vakarų Afrikoje, paskui trejus metus – Raudonojo Kryžiaus būstinėje Ženevoje, tapo vieno iš jo skyrių vadovu. Baigė verslo magistro studijas, parašė diplominį darbą „Verslo įmonių prisiimama visuomeninė atsakomybė“. Taigi, kas labiau tikėtina: A) Klausas dirba dideliame banke ar B) Klausas dirba dideliame banke ir yra atsakingas už trečiojo pasaulio šalims skirtas lėšas?

Dauguma žmonių sakytų – B. Deja, ne, nes B variantas teigia, kad Klausas ne tik dirba dideliame banke, bet ir, be pagrindinių, atlieka dar vienas pareigas. Be abejo, yra bankininkų, kurie, be kitų, kuruoja ir trečiojo pasaulio šalims skirtas lėšas, bet tokių žmonių labai nedaug. Tad atsakymas A labiau tikėtinas. Pasirinkti B variantą jus veikiausiai paskatino *sutapimas*. Šią mąstymo klaidą

atskleidė Nobelio premijos laureatai Danielis Kahnemanas ir Amosas Tversky.

Kodėl *sutapimas* mus klaidina? Todėl, kad „teisingas" arba „įtaigias" istorijas suvokiame intuityviai. Kuo įtikimiau ir įspūdingiau apibūdinamas pažangietis Klausas, tuo didesnė mąstymo klaidos grėsmė. Jei paklausčiau taip: Klausui trisdešimt penkeri, kas labiau tikėtina: A) Klausas dirba banke ar B) Klausas dirba viename iš Frankfurto bankų 24-ame aukšte 57-ame biure? – jūs veikiausiai neįkliūtumėte.

Kitas pavyzdys. A) Frankfurto oro uostas uždarytas, skrydžiai nutraukti; B) Frankfurto oro uostas uždarytas dėl blogo oro, skrydžiai nutraukti. Kas labiau tikėtina – A ar B? Šį kartą, be abejo, pasirinksite teisingą atsakymą: A labiau tikėtina, nes B variante yra papildomų veiksnių, tai yra blogas oras. Oro uostas gali būti uždarytas ir dėl galimo sprogimo, dėl avarijos arba streiko. Bet visa tai mums neatrodo „įtikima", na, nebent esame nepaprastai įsijautrinę dėl tokių dalykų. Pateikite šį testą savo draugams. Pamatysite – dauguma iš jų pasirinks B.

Net ir ekspertams nutinka patikėti *sutapimais*. 1982 metais vyko tarptautinis futurologijos kongresas. Jo dalyviai, daugiausia akademikai, buvo suskirstyti į dvi grupes. A grupei Danielis Kahnemanas pateikė tokią 1983-iųjų prognozę: „Naftos bus suvartota 30 proc. mažiau." B grupei jis pateikė tokią šios prognozės formuluotę: „Dramatiškai kils naftos kainos, tad naftos bus suvartota 30 proc. mažiau." Abi grupės turėjo įvertinti, ar joms pateiktos

• • •

prognozės yra įtikimos. Rezultatai buvo tokie, kokių ir tikėtasi: B grupės nariams prognozė atrodė daug įtikimesnė nei A grupės nariams. Remdamasis šiuo tyrimu, Kahnemanas padarė išvadą, kad mąstymas gali būti dvejopas: vieniems būdingas intuityvus, savaiminis, momentinis mąstymas, kiti mąsto vadovaudamiesi protu, racionaliai, ilgai, sunkiai, logiškai. Deja, kol racionalus protas dar tik įsivažiuoja, intuityvus jau spėja ir išvadas padaryti. Savo kailiu patyriau tai po 2001 metų rugsėjo 11-osios teroro išpuolio, per kurį buvo sugriautas Pasaulinis prekybos centras. Tada rengiausi į kelionę, tad reikėjo apsidrausti. Viena bendrovė tąkart mikliai pasinaudojo *sutapimu* ir ėmėsi siūlyti „draudimą nuo terorizmo“. Nors kitos draudimo bendrovės kelionėn susirengusiesiems siūlė visų įmanomų rūšių (taip pat ir nuo terorizmo) draudimą, aš užkibau ant minėtosios bendrovės meškerės. Didžiausia kvailystė, kad kone buvau pasirengęs už šį išskirtinį draudimą mokėti daugiau nei už įprastinį, beje, taip pat numatantį ir terorizmo grėsmę.

Išvada. Nors ir madinga postringauti apie kairiojo ir dešiniojo smegenų pusrutulių veiklą, meskite tai iš galvos. Kur kas svarbiau skirti intuityvųjį mąstymą nuo racionaliojo. Intuityviajam mąstymui būdinga įsikibti į įtikimas istorijas. Priimdami svarbius sprendimus, nepasiduokite jo įtakai.

ĮRĖMINIMAS

C'est le ton qui fait la musique

„Ei, šiukšlių kibiras jau kaupinas!" Arba: „Brangusis, nepaprastai malonu būtų, jei išneštum šiukšles." *C'est le ton qui fait la musique* – muziką lemia tonas. Nuo to, kaip pateiksi problemą, priklauso ir jos sprendimas. Psichologai tai vadina nusiteikimu.

Įrėminimas reiškiasi tuo, kad į tapačius dalykus ar įvykius mes reaguojame skirtingai – viskas priklauso nuo to, kaip tie dalykai pateikiami. 2002-ųjų Nobelio ekonomikos premijos laureatas Danielis Kahnemanas ir jo kolega Amosas Tversky XX a. devintajame dešimtmetyje atliko apklausą apie dvi epidemijų įveikimo programas. Ant kortos buvo pastatyta maždaug 600 žmonių gyvybė. „Pagal A programą būtų galima išgelbėti 200 žmonių." „Pagal B programą tikimybė, kad bus išgelbėti visi 600 žmonių, sudaro vieną trečdalį, tikimybė, kad nepavyks išgelbėti nė vieno – du trečdalius." Abi programos žadėjo tokį pat rezultatą (kad bus išgelbėta 200 žmonių), bet dauguma apklaustųjų pasirinko A – geriau žvirblis

rankoje nei briedis girioje. Dar įdomesni rezultatai gauti pateikus kitokias šių dviejų visiškai lygiaverčių programų formuluotes: „Pasirinkus A programą, veikiausiai *mirs* 400 žmonių“, „Pasirinkus B programą, tikimybė, kad niekas *nemirs*, yra vienas trečdalis, tikimybė, kad *mirs* 600 žmonių, yra du trečdaliai.“ Šįkart tik labai nedaugelis apklaustųjų pasirinko A, dauguma pritarė B programai. Taigi, rezultatai kone priešingi nei pirmosios apklausos. Remdamiesi tuo, kokiais žodžiais buvo apibūdinta programa – „bus išgelbėta“, „mirs“, – žmonės, nors ir klausiami identiškų dalykų, kiekvieną kartą pasirinkdavo visiškai kitokį sprendimą.

Kitas pavyzdys. Tyrėjas apibūdina „dviejų rūšių“ mėsą. Viena rūšis – „99 proc. riebalų pašalinta“, kitos sudėtyje tėra „1 proc. riebalų“. Apklaustųjų manymu, pirmoji yra sveikesnė, nors iš tikrųjų ir viena, ir kita yra tokios pat sudėties. Net ir tada, kai tenka rinktis – „98 proc. riebalų pašalinta“ ar „1 proc. riebalų“, dauguma apklaustųjų renkasi pirmąjį variantą, nors riebalų šioje mėsoje dukart daugiau.

Tikrovės pagražinimas – tai vienas populiariausių *įrėminimo* būdų. Krintantis akcijų kursas įvardijamas kaip „korekcija“, pernelyg didelė pirkimo kaina – kaip „prestižo reikalas“. Visuose vadybos kursuose mokoma, kad problema toli gražu yra ne „problema“, o „galimybė“; kad iš darbo atleistas vadybininkas – tai toks žmogus, kuris „visiškai pertvarko“ savo gyvenimą. Žuvęs karys – ne taip svarbu, per atsitiktinumą ar kvailumą, – yra karo didvy-

ris. Tautų naikinimas – „etninis valymas“. Laimingas priverstinis nutūpimas, pavyzdžiui, Niujorke, ant Hadsono upės, vertinamas kaip „aviacijos triumfas“. (Ar nebūtų didesnis triumfas, jei priverstinio nutūpimo būtų pavykę išvengti?)

Ar esate kada vartę finansų įstaigų leidinius – tarkim, ETF, biržoje kotiruojamo fondo, leidinį? Jame pateikiami ir ankstesnių metų rezultatai. Kelerių ankstesnių? Daugelio ankstesnių – kad vaizduojant pokyčius grafiškai būtų galima nubrėžti gražiai kylančią kreivę. Tai irgi *įrėminimas*. Arba: duona suvokiama kaip „simbolinis“ arba „tikrasis“ Kristaus kūnas – tai irgi *įrėminimas*, galintis suskaldyti tikinčiuosius. Tai ir įvyko XVI amžiuje.

Įrėminimo mes stveriamės ir tada, kai nepaisydami visumos dėmesį sutelkiame į vieną ar kelis jos aspektus. Perkant naudotą automobilį mums, tarkim, labiausiai rūpi, kiek kilometrų juo nuvažiuota. Mes nė nepasidomim, kokios būklės yra variklis, stabdžiai, kokia vidaus apdaila. Pirksime mes jį ar ne, lems tai, kiek kilometrų juo nuvažiuota. Nors iš tiesų reikėtų įvertinti visus veiksnius. Jei įsikibtume į kokį kitą veiksnį, veikiausiai jis lemtų, ar pirksime automobilį.

Rašytojai sąmoningai pasirenka vienokį ar kitokį *įrėminimą*. Juk būtų nuobodu skaityti tokį detektyvinį romaną, kuriame smulkiai aprašomas nužudymas – taip, kaip iš tiesų buvo. Tuomet tai būtų ne detektyvinis romanas, o žinynas. Ar romane pasakojama istorija sudomins skaitytoją, lemia jos *įrėminimas*.

• • •

Išvada. Įsisąmoninkite – *neįrėminus* neįmanoma nieko perteikti. Bet kuris pasakojimas, apibūdinimas – artimo draugo ar solidžiame laikraštyje pateikiamas – yra *įrėminamas*. Šis skyrius taip pat.

BŪTINYBĖ VEIKTI

Kodėl laukimas, dykinėjimas yra tikra kankynė

Trečdalis visų futbolininkų, mušančių vienuolikos metrų baudinį, taiko į vartų vidurį, trečdalis – į vartų kairę, trečdalis – į dešinę. Ką daro vartininkas? Tikėdamasis atmušti kamuolį, 50 proc. atvejų šoka kairėn, 50 proc. – dešinėn. Labai retais atvejais rengiasi atmušti kamuolį stovėdamas vartų viduryje, nors trečdalis įvarčių įmušama kaip tik ten. Kodėl? Mat jam atrodo, verčiau jau blokštis ne į tą pusę, nei stovėti lyg avinui ir žiūrėti, kaip kamuolys pro kairį ar dešinį petį lekia į vartus. Tai būtų tikra kankynė. Tai ir yra manymas, kad *būtina veikti,* – veikti net tada, kai to visai nereikia.

Šį tyrimą atliko Izraelio mokslininkas Bar-Eli – jis išnagrinėjo gausybę vienuolikos metrų baudinių. Bet nuostata, kad *būtina veikti,* vadovaujasi ne tik vartininkai. Išėję iš naktinio klubo jaunuoliai rėkaloja, mostaguoja rankomis. Atrodo, tuoj įsiplieks muštynės. Patyrusių kolegų lydimi jauni policininkai tokiais atvejais kiek pasitraukia ir stebi iš šalies – veiksmų jie imasi tik tada, kai kas nors

• • •

sužeidžiamas. Kai su tokia situacija susiduria nepatyrę policininkai, įvykiai klostosi kitaip: jauni perdėtai uolūs tvarkos sergėtojai nusprendžia – *būtina veikti,* ir imasi priemonių. Šis Didžiojoje Britanijoje atliktas tyrimas parodė, kad tada, kai kurį laiką stebima ir nepuolama nedelsiant veikti, sužalojimų būna mažiau nei tada, kai (jauni) policininkai tuoj pat imasi daryti tvarką.

Būtina veikti – taip dažniausiai nusprendžiama atsidūrus keblioje arba nepažįstamoje situacijoje. Daugeliui investuotojų nutinka panašiai kaip prie naktinių klubų budintiems nepatyrusiems policininkams – jie negeba tinkamai įvertinti, kas vyksta biržoje, tad uoliai imasi veikti. Be abejo, tai neišeina į naudą. Pasak Warreno Buffetto, investuojant veiklumas nebūtinai lemia gerus rezultatus. (Taiklių Warreno Buffetto ir Charlie'o Mungero posakių dar rasite šios knygos priede.)

Būtinybės veikti neišvengia net ir labai išsimokslinę žmonės. Gydytojui kelia abejonių paciento liga. Jis turi apsispręsti: skirti vaistų ar palūkėti, stebėti ligos eigą. Tokiais atvejais dažniausiai imamasi veikti – išrašoma vaistų. Bet nemanykite, kad jis tai daro finansiniais sumetimais – taip elgtis jį skatina *būtinybė veikti.*

Kodėl *būtinybė veikti* tokia gaji? Medžiotojų ir šaknelių rinkėjų laikais veiksmas kur kas labiau vertintas nei delsimas. Senovėje žaibiška reakcija buvo gyvybiškai svarbi norint išgyventi. Delsimas samprotaujant lemdavo mirtį. Mūsų protėviai, išvydę pamiškėje šmėkštelint kažką panašų į kardadantį tigrą, juk nerymodavo

ant akmens kaip Rodino „Mąstytojas“ ir nesvarstydavo, koks tai gyvūnas galėtų būti, – sprukdavo, kiek kojos įkerta. Mes esame šių kiekvieną akimirką pasirengusių sprukti vikruolių palikuonys. Bet pasaulis dabar jau kitoks – viską reikia tiksliai įvertinti, tik paskui veikti. O mes gi sunkiai įstengiam keistis.

Jei po *ilgų apmąstymų* priimtumėte išties tinkamą – jūsų įmonei, valstybei, žmonijai – sprendimą, nesitikėkite pagerbimo – nei medalio, nei statulėlės, kurios postamente išgraviruotas jūsų vardas. Šiais laikais vertėtų elgtis visiškai kitaip. Jei esate ryžtingas, greitai veikiate, ir situacija tikrai pagerėja (kartais net ne dėl jūsų pastangų), tada galite tikėtis būti pagerbtas kokioje kaimo aikštėje ar bent jaú paskelbtas Metų darbuotoju. Veikimą pernelyg nesvarstant žmonės vertina labiau nei tikslingus apmąstymus.

Išvada. Kebliose situacijose mes skubame stvertis veiklos – bet kokios, nė nepagalvoję, ar to reikia. Tada jaučiamės geriau – net jei tai nėmaž nekeičia situacijos, dažnai netgi priešingai – pablogina. Trumpai tariant, mes linkę kuo greičiau veikti. Taigi, jei nesusivokiate situacijoje, nieko, visiškai nieko, nedarykite, iki tinkamai ją įvertinsite. Susilaikykite. „Žmogaus bėda yra ta, kad jis *neįstengia* ramiai pabūti savo kambaryje“, – teigia Blaise’as Pascalis. Namie, savo darbo kambaryje.

NEVEIKLUMAS

Kodėl neapsisprendžiate – arba sprendimas, arba problema

Du alpinistai. Vienas iš jų įkrito į ledo plyšį. Turėtumėte jį gelbėti. Bet jūs vis delsiate ir jis miršta. Kitą alpinistą jūs pats įstumiate į ledo plyšį. Jis irgi žūsta. Kuris iš šių poelgių yra didesnis nusikaltimas? Logiškai mąstant – smerktinas ir vienas, ir kitas. Abiem atvejais – ir nesuteikęs pagalbos, ir įstūmęs į plyšį – jūs pasmerkiate žmogų mirti. Vis dėlto esame linkę manyti, kad delsimas, nieko neveikimas yra mažesnė blogybė. Tai *neveiklumo* pripažinimas. *Neveiklumas* yra delsimas manant, ar imsies kokių veiksmų, ar ne, vis tiek nieko gero iš to nebus. Tad dažniausiai apsisprendžiama nieko nedaryti – nes taip žala mums atrodo mažesnė.

Tarkim, jūs vadovaujate Vaistų kontrolės tarnybai. Jums reikia apsispręsti, ar suteikti leidimą prekiauti vaistu, skirtu mirtinai sergantiems žmonėms. Šiam vaistui būdingas stiprus šalutinis poveikis. 20 proc. jį vartosiančių pacientų gresia mirtis, bet 80 proc. pacientų per trumpą laiką galima išgelbėti gyvybę. Ką nuspręsite?

• • •

Dauguma žmonių uždraustų šį vaistą vartoti. Tai, kad dėl šio vaisto kas penktas žmogus mirs, jums atrodo yra blogiau nei tai, kad 80 proc. pacientų, kuriuos būtų galima išgelbėti, vis dėlto bus pasmerkti mirti. Absurdiškas sprendimas. Visa tai dėl *neveiklumo*. Na, tarkim, jūs suvokiate, kas yra *neveiklumas*, tad paklusdamas sveikam protui ir dorinėms nuostatoms, vis dėlto apsisprendžiate leisti vartoti šį vaistą. Kas bus, kai, kaip ir spėta, mirs pirmasis šiuos vaistus vartojęs pacientas? Žinia apskries spaudą ir jūs prarasite darbą. Juk valdininkui, kaip ir politikui, privalu paisyti liaudies požiūrio į *neveiklumą* – dargi pačiam jį stiprinti.

Tokias neva dorines nuostatas mes įteisiname. Tai rodo, kaip giliai jos įsišaknijusios mūsų smegeninėse. Eutanazija, net kai mirštantysis aiškiai pareiškia norą būti numarintas, Vokietijoje ir Šveicarijoje baudžiama įstatymo, o sąmoningas gyvybę išsaugančių priemonių atsisakymas čia nėra baudžiamas.

Dėl *neveiklumo* kai kurie tėvai vis delsia skiepyti savo vaikus, nors tai padarius gerokai sumenktų grėsmė susirgti. Blaiviai mąstant, jei vaikai išties susirgtų, tokius tėvus būtų galima kaltinti padarius jiems žalos. Vis dėlto sąmoningą delsimą, nieko nedarymą mes laikome mažesne blogybe nei smerktiną poelgį.

Dėl *neveiklumo* mes esame linkę patys nekišti nagų ir tiesiogiai nekenkti, gink Dieve, verčiau jau leisti kam nors pražūti. Nekurti jokių naujų produktų – tai investuotojams ir verslo žurnalistams atrodo mažesnė blogybė, nei

• • •

kurti niekam tikusius produktus, net ir tada, kai ir viena, ir kita lemia įmonės bankrotą. Laikytis įsitvėrus prieš daugelį metų įgyto dabar jau apgailėtino akcijų paketo mums atrodo mažesnė blogybė, nei pirkti niekam tikusias akcijas. Neįrengti išmetamųjų dujų valymo įrenginių šiluminėje elektrinėje – mažesnė blogybė, nei dėl pinigų stygiaus tuos įrenginius išmontuoti. Neapšiltinti nuosavo namo – mažesnė blogybė, nei kaskart vis užsikurti židinį, savo pačių džiaugsmui, ir pleškinti skystą kurą, kurio, apšiltinę namą, sutaupytumėte. Tiesiog nedeklaruoti pajamų – mažesnė blogybė, nei klastoti mokesčių deklaracijas, nors ir tuo, ir anuo atveju rezultatas toks pat.

Ankstesniame skyriuje kalbėjome apie *būtinybę veikti*. Ar tai – *neveiklumo* priešingybė? Ne visai. *Būtinybė veikti* pasireiškia tada, kai atsiduriame keblioje, prieštaringoje, sunkiai perprantamoje situacijoje. Tada kuo greičiau stveriamės veiklos, net jei, blaiviai mąstant, to visai nereikia. *Neveiklumo* atveju situacija dažniausiai yra aiški: jei dabar atliktume tam tikrą veiksmą, ateity žalos galėtume išvengti. Bet vengti žalos, mūsų protu, nėra pakankamai stiprus motyvas.

Neveiklumą ne taip paprasta atpažinti – juk poelgis yra gerokai akivaizdesnis dalykas nei jo atsisakymas. 1968-aisiais, norėčiau priminti, paskelbus taiklų šūkį: „Jei neprisidedi prie sprendimo, prisidedi prie problemos“, tai buvo perprasta ir įveikta.

PATAIKAVIMAS SAU

Kodėl niekada nebūnate kaltas

Ar skaitote įmonės metines ataskaitas, jų vadovų aiškinamuosius raštus? Ne? Gaila – aptiktumėte gausybę pavyzdžių tokios mąstymo klaidos, kurios nė vienas iš mūsų neįstengia išvengti. O klaida yra tokia: jei metai įmonei buvo labai sėkmingi, jos vadovas, vardydamas nepaprastus pasiekimus, pabrėžia pats prie to labai prisidėjęs, dinamišką įmonės plėtrą jis sieja su savo paties vadovavimu. Jei metai įmonei buvo blogi, tada priešingai – viskas dėl euro įsigalėjimo, federalinės valdžios, dėl apgaulingų prekinių santykių su kinais, amerikiečių muitų suktumo, apskritai dėl vartojimo ribojimo. Taigi nuopelnai visada priskiriami sau, o nesėkmės siejamos su kokiais nors aplinkos veiksniais. Tai *pataikavimas sau.*

Su *pataikavimu sau,* nė nežinodami, kad yra tokia mąstymo klaida, veikiausiai susidūrėte jau mokykloje. Už geriausią pažymį atsakomybę prisiimti malonu – puikus įvertinimas liudija geras žinias ir gebėjimus. O kai gaunate blogą pažymį, kai nepasiseka? Tada – neteisingai įvertino.

• • •

Dabar jums neberūpi, kokį pažymį gausite. Dabar sukate galvą dėl akcijų kurso biržoje. Pasiseka – liaupsinate save kiek įstengdamas. Patiriate nuostolių – kaltę verčiate biržoje vyraujančioms nuotaikoms (nors ten visada tas pats) arba investavimo konsultantui. Aš ir pats neišvengiu *pataikavimo sau*: naujausias mano romanas paskelbiamas perkamiausia knyga, tad pritariamai linkčioju – be abejo, tai geriausia mano knyga! Kai mano romaną nustelbia kitų knygos, nejučia pradedu samprotauti: kritikai iš pavydo rašo blogas recenzijas, o skaitytojai nesuvokia, kas yra gera literatūra.

Absolventai atliko asmenybės vertinimo testą. Pažymiai už jį nė netikrinus buvo surašyti kaip pakliuvo – tam geras, tam blogas. Tie, kurie gavo gerus pažymius, teigė, kad testas parengtas tinkamai, yra išsamus. Tie, kuriems teko prasti pažymiai, sakė, kad šis testas apskritai nieko neatspindi. Kodėl taip nutinka? Kodėl nuopelnus dėl sėkmės priskiriame sau, o kaltes dėl nesėkmės – kitiems? Yra įvairių aiškinimų. Pats paprasčiausias – kad gerai jaustumės. Kad kuo mažiau pakenktume sau. Jei būtų kitaip, per šiuos 100 000 metų ši mąstymo klaida tikrai būtų sunykusi. Bet būkite atsargūs. Šiuolaikiniame nenuspėjamų grėsmių pasaulyje *pataikavimas sau* nejučia net į katastrofą gali pastūmėti. Prisiminkime kad ir Richardą Fuldą, dažnokai vadinusį save pasaulio tvarkytoju. Bent jau iki 2008-ųjų, kol vadovavo investiciniam bankui „Lehman Brothers“.

JAV būsimiesiems studentams pateikiamas standartinis testas (SAT). Jo rezultatai vertinami 200–800 taškų.

• • •

Praėjus metams po tokio egzaminavimo, paklausti apie pernykščio SAT rezultatus, studentai dažniausiai nurodo 50 taškų didesnį įvertinimą. Įdomu tai, kad jie įžūliai nemeluoja, neperlenkia lazdos – tik vos vos pagerina rezultatus, tiek, kad patys tuo įtiki.

Mano kaimynystėje viename iš butų gyvena aštuoni studentai. Kaskart vis susitinkame lifte. Tad sutikęs kurį ir paklausiu, ar dažnai išneša „bendras" šiukšles. Vienas sako – kas antrą dieną. Kitas – kas trečią. O tas, kuris keiksnodamas velka įplyšusį šiukšlių maišą, sako – visada, 90 proc. šiukšlių išnešąs. Visi jų suminėti kartai turėtų sudaryti 100 proc., bet viską sudėjus niekaip kitaip neišeina – 320 proc.! Šie viename bute gyvenantys studentai pervertina savo nuopelnus. Ne kitaip ir mes patys elgiamės. Ir šeimoje tas pats. Tyrimai rodo: ir vyrai, ir moterys mano dedą daugiau nei 50 proc. pastangų, kad santuoka būtų patvari.

Kaip įveikti *pataikavimą sau*? Ar turite draugų, kurie nieko negražindami sako gryną tiesą? Jei taip, jums pasisekė. Jei ne, gal turite bent vieną priešą? Puiku. Pasistenkite įveikti priešiškumą ir pakvieskite jį kavos. Paprašykite, kad atvirai pasakytų, ką išties apie jus mano. Amžinai būsite jam dėkingas.

UŽDARAS DŽIAUGSMO RATAS

Kodėl kelionė į darbą turėtų trukti trumpiau

Tarkim, suskamba telefonas – atsiliepęs sužinote, kad loto laimėjote dešimt milijonų. Kaip jaučiatės gavęs tokią žinią, ar ilgai trunka tokia savijauta? Kitas scenarijus: jums paskambina ir praneša, kad mirė geriausias jūsų draugas. Kaip jaučiatės dabar, ar ilgai taip jausitės?

Viename iš ankstesnių skyrių jau kalbėjome, kokios netikusios būna prognozės – politikos, verslo, visuomeninio gyvenimo, – ir nusprendėme, kad ekspertai prognozuoja ne ką geriau nei atsitiktinių skaičių generatorius. Ar galime nuspėti savo paties jausmus? Ar laimėjęs loto dešimt milijonų laimingas jausitės dar kelerius ar keliasdešimt metų? Harvardo psichologijos dėstytojas Danas Gilbertas tyrė loto laimėtojų jauseną. Jis nustatė, kad laimės pojūtis vidutiniškai po trijų mėnesių sunyksta kaip dūmas. Praėjus trims mėnesiams po didžiųjų pinigų pervedimo į sąskaitą, jausitės toks pat laimingas arba toks pat nelaimingas kaip ir prieš laimėjimą.

• • •

Mano draugas banko valdytojas, kurio pajamos yra tiesiog nepadoriai didelės, nusprendė persikraustyti į užmiestį – pasistatydinti namą netoli Ciuricho. Jo svajonių viloje yra dešimt kambarių, baseinas, už lango plyti ežeras, stūkso kalnai – pavydėtinas vaizdas. Iš pradžių jis tiesiog švytėjo iš laimės. Bet ilgainiui džiaugsmas vis blėso. Po šešių mėnesių atrodė prislėgtas. Kas gi nutiko? Laimės pojūtis po trijų mėnesių sunyko, namas nebeatrodė jam kažkas nepaprasta. „Po darbo grįžtu namo, atsirakinu duris, įeinu – ir beveik nesinaudoju šio namo privalumais. Dabartiniai mano jausmai niekuo nesiskiria nuo tų, kuriuos studentaudamas patirdavau įžengęs į vieno kambario butą." Bet dabar vargšui kelionė į darbą trunka apie penkiasdešimt minučių. Tyrimai parodė, kad didžiausią nepasitenkinimą žmonėms kelia zujimas automobiliu pirmyn atgal – su tokia gyvensena vargiai teįmanoma apsiprasti. Jei neturi įgimto pomėgio važinėti, kasdienis kratymasis gali virsti kančia. Taigi, pasistatęs vilą, mano draugas netapo laimingesnis, netgi priešingai – patiria daugiau blogų emocijų.

Kitiems ne ką geriau sekasi. Žmonės palypėja karjeros laiptais – puiku. Bet po trijų mėnesių jie tampa tokie pat laimingi arba tokie pat nelaimingi kaip ir anksčiau. Tas pats nutinka ir tiems, kurie nusprendžia važinėti vien naujausio modelio „Porsche". Mokslininkai vadina tai *uždaru džiaugsmo ratu*: mes dirbame, daugiau pasiekiame, daugiau sau galime leisti, įgyjame gražesnių daiktų, bet vis tiek netampame laimingesni.

• • •

O kaip tada, kai likimas mums siunčia išbandymus – tarkim, kai ištinka nugaros smegenų uždegimas arba kai prarandame draugą? Ir tada pervertiname savo emocijas – manome, kad tokius stiprius jausmus išgyvensime gerokai ilgiau. Kai atsisveikini su mylimuoju visam laikui, pasaulis griūva. Tokie nelaimėliai yra visiškai įsitikinę, kad jau niekada gyvenime nebepatirs laimės – bet po trijų mėnesių jie ir vėl juokiasi.

Argi ne puiku būtų: įsigyji naują automobilį, pradedi naują karjerą, užmezgi naujų pažinčių – ir jau tikrai esi laimingas. Tada atsirastų aiškumo – nebeslėgtų nežinia. Taip, būtų puiku, ir tam tikra prasme netgi įmanoma. O štai keli mokslo patvirtinti patarimai: 1) venkite tokių dalykų arba reiškinių, su kuriais net ir po ilgų bandymų neįstengiama apsiprasti – zujimo automobiliu pirmyn atgal, triukšmo, nuolatinio streso; 2) iš materialių dalykų – automobilių, namų, čekių, loto laimėjimų, aukso medalių – nesitikėkite nieko kita, tik trumpai tetrunkančio džiaugsmo; 3) nuolatinę gerą jauseną dažniausiai lemia tai, kaip jūs gyvenate. Pasistenkite, kad laisvalaikis truktų kuo ilgiau, kad jaustumėtės nepriklausomas. Tenkinkite karščiausius savo troškimus – net tokius, dėl kurių subliūkštų piniginė. Negailėkite laiko draugams. Moterims ilgai trunkančią laimės jauseną teikia krūtų implantai, vyrams – profesinė sėkmė, tiesa, tik tol, kol juos supa bičiuliai. Kai vyras išsitarnauja iki vadovo pareigų ir pradeda bendrauti vien tik su vadovais, laimės pojūtis sunyksta.

SAVĘS IŠSKYRIMAS

Nesistebėkite, kad egzistuojate

Važiuodamas A5 keliu iš Bazelio į Frankfurtą, patekau į spūstį. „Po perkūnais, kodėl man taip vis nutinka?“ – iškošiau pro dantis ir žvilgtelėjau į priešingo eismo juostą. Ja automobiliai slyste slydo pietų kryptimi. Valandą slinkau vėžlio žingsniu, tai riedėdamas laisvąja eiga, tai jungdamas pirmąją pavarą – kol kojos iki maudulio įskaudo, ir pradėjau galvoti, ar tikrai esu toks baisus bėdžius, likimo nuskriaustasis. Ar išties dažnai nė per žingsnį nepasistūmėdamas stoviniuoju eilėse – banke, pašte, parduotuvėje? O gal tik taip atrodo? Tarkim, važiuodamas iš Bazelio į Frankfurtą 10 proc. kelionės laiko sugaišau spūstyje. Tikimybė, kad kurią dieną įstrigsiu, ne ką didesnė nei tikimybė, kad spūstis apskritai susidarys, – taigi 10 proc. Bet tikimybė, kad kuriuo nors kelionės tarpsniu išties įstrigsiu spūstyje, yra didesnė nei 10 proc. Mat labai lėtai važiuodamas spūstyje aš sugaišiu labai daug laiko. Kai eismas vyksta tolydžiai ir sklandžiai, man net tokių minčių nekyla. Apie spūstį pradedu galvoti tada, kai kelyje įstringu.

• • •

Tas pats nutinka stovint eilėje banke arba laukiant, kol užsidegs žalia šviesoforo šviesa. Jei kelio atkarpoje nuo A iki B yra dešimt šviesoforų ir ją įveikiant jums išpuola kartą raudona (10 proc.) ir devynis kartus žalia šviesa, vadinasi, daugiau nei 10 proc. viso kelionės laiko jūs praleidžiate degant raudonai šviesai. Neaišku? Tada įsivaizduokite, kad keliaujate šviesos greičiu. Šiuo atveju 99,99 proc. kelionės laiko sugaištumėte laukdamas prie šviesoforo, degant raudonai šviesai, ir keikdamasis.

Kiekvienam iš mūsų tenka patirti išbandymų, tad vertėtų pasisaugoti *savęs išskyrimo* žabangų. Daugelis mano pažįstamų vyrų skundžiasi, kad jų įmonėse maža moterų. Moterys teigia, kad jų įstaigos vyrus ant pirštų galėtum suskaičiuoti. Apie nesėkmę čia neverta nė kalbėti – tiesiog taip yra. Natūralu, kad pramonės įmonėse dirba vyrai. Atitinkamai ir moterų tam tikrose įstaigose yra daugiau. Pažvelkime plačiau. Tarkim, jūs gyvenate tokioje šalyje, kurioje vyrų yra gerokai daugiau negu moterų arba atvirkščiai (pavyzdžiui, Kinijoje arba Rusijoje). Tad labai tikėtina, kad būsite vienas iš „perteklinės“ lyties atstovų ir širsite dėl to, kad vyrų ar moterų yra per mažai. Per rinkimus juk dažniausiai balsuojate už didžiausią partiją. O ir kitais atvejais veikiausiai palaikote vyraujančią daugumą.

Savęs išskyrimas būdingas visiems. Rinkodaros vadovai irgi neretai suklumpa. Pavyzdžiui, informacinio biuletenio redakcija išsiuntinėjo skaitytojams anketas ir prašė įvertinti leidinį. Deja, anketas gavo tik tie žmonės, kurie tuo metu šį leidinį prenumeravo, – taigi, tie, kurie buvo

• • •

leidiniu patenkinti (kiti tyrime dalyvauti atsisakė). Rezultatas – bergždžia apklausa.

Kitas pavyzdys: neseniai vienas mano draugas patetiškai pareiškė, kad tik stebėtis gali, kaip jis – būtent jis! – apskritai išgyvena. Klasikinis *savęs išskyrimo* pavyzdys. Tai gali pasakyti tik tas, kuris išties gyvena. Tas, kuris negyvena, negalėtų tuo nė stebėtis. Betgi lygiai tą pačią klaidą metų metais kartojo gausybė filosofų. Savo raštuose jie vis reiškė susižavėjimą kalba, stebėjosi, kaip toks tobulas dalykas apskritai galėjo atsirasti. Man patrauklus toks mąstymas ir žavėjimasis, vis dėlto vargu bau jis pagrįstas. Jei nebūtų kalbos, filosofai negalėtų ja žavėtis. Net ir filosofų tada nebūtų. Žavėtis tuo, kad egzistuoja kalba, įmanoma tik tada, kai kalba egzistuoja.

Mane prajuokino neseniai atlikta apklausa. Viena bendrovė nutarė ištirti, keliais telefonais (laidiniais ir mobiliaisiais) vidutiniškai naudojasi viena šeima. Paskelbus apklausos rezultatus, labai stebėtasi, kad nėra tokios šeimos, kuri neturėtų nė vieno telefono. Tai bent!

ASOCIATYVUMAS

Įsikibę ankstesnės patirties vis apsikvailiname

Kevinui triskart teko pristatyti įmonės valdybai savo darbą. Visus kartus sekėsi puikiai. Visais kartais jis mūvėjo trumpikėmis su žaliais žirneliais. Viskas aišku, nusprendė jis, šios trumpikės neša man sėkmę.

Juvelyrinių dirbinių pardavėja buvo tokia žavi, kad Kevinas tiesiog negalėjo atsispirti ir nupirko 10 000 eurų kainuojantį sužadėtuvių žiedą, kurį ši moteris šiaip, dėl įdomumo jam parodė. 10 000 – tai gerokai pranoko jo pajamas (ką jau kalbėti apie antrą santuoką). Bet žiedą jis nesąmoningai susiejo su pardavėjos grožiu – būsimoji jo žmona, mūvėdama šį žiedą, pamanė jis, atrodys irgi akinamai graži.

Kevinas kasmet lankydavosi pas gydytoją – išsitirti sveikatos būklės. Gydytojas vis konstatuodavo: pagal metus Kevinas (jam keturiasdešimt ketveri) „yra geros formos“. Bet buvo du kartai, kai iš gydytojo Kevinas išėjo kone sugniuždytas. Kartą teko skubiai operuoti apendicitą. Kitą kartą buvo nustatytas prostatos pabrinkimas,

bet atlikus tyrimus paaiškėjo, kad tai uždegimas – visai ne vėžys. Be abejo, šios diagnozės išmušė Keviną iš vėžių. Negana to – abu kartus išpuolė nežmoniškai karštos dienos. Nuo to laiko, vos tik užkaitina saulė, jis kaipmat sunegaluoja. Jei tą dieną, kai turi eiti pas gydytoją, tvyro karštis, jis verčiau atsisako vizito.

Mūsų protas linkęs ieškoti sąsajų. Kartais tai tik į gera. Tarkim, užsimanome paragauti nematyto vaisiaus, paskanaujame – ir pasidaro bloga. Be abejo, tokio vaisiaus kaip gyvi neliesime – laikysime nuodingu ar bent jau nevalgomu. Taip atsiranda patirtis.

Bet patirtis gali ir apgauti. Pirmasis apie tai prabilo Ivanas Pavlovas. Norėdamas ištirti šunų seilėtekį, rusų mokslininkas atliko bandymą. Jis vyko taip: sutilindžiuoja varpelis – ir šuniui paduodama ėdalo. Taip kelis kartus. O tada jau – vos tik šuo išgirsta tilindžiuojant varpelį, jam kaipmat išsiskiria seilės. Šįkart buvo sugretinti du funkciškai nesusiję dalykai – varpelio skambesys ir seilių išsiskyrimas.

Pavlovo metodas taikomas ir žmonėms. Reklamuojamas produktas visada siejamas su geromis emocijomis. Tad kokakolos reklamoje nepamatysite nei surūgusio veido, nei seno žmogaus. Kokakolos reklamuotojai yra jauni, gražūs, nerūpestingi.

Asociatyvumas nemenkai pakenkia priimant sprendimus. Tarkim, jūs negalite pakęsti tokių žmonių, kurie skelbia blogas naujienas. Tokia reakcija vadinama *baudimu už blogą žinią*. Blogos žinios skelbėją jūs tapatinate su pačia

žinia. Įmonių padalinių vadovai ir investuotojai, nors ir nėra to įsisąmoninę, linkę vengti tokių nelaimių šauklių. Rezultatas: vadovų priimamuosius pasiekia tik geros žinios, tad jie susidaro iškreiptą padėties vaizdą. Warrenas Buffettas netruko tai perprasti. Savo įmonės padalinių vadovams jis paliepė nebenešti jam gerų naujienų – vien tik blogas, dargi išsakyti jas tiesiai, be jokių užuolankų.

Tais laikais, kai dar nebuvo nei telekomunikacijos, nei elektroninio pašto, prekybos agentams tekdavo belstis į visas duris paeiliui ir siūlyti savo prekes. Kartą prekybos agentas George'as Fosteris nutarė užsukti į negyvenamą – to jis tada nežinojo – namą. Prieš kelias savaites žmonės iš jo buvo išsikraustę dėl dujotiekio gedimo. Nelaimei, ir durų skambutis buvo sugedęs. Fosteris paspaudė mygtuką, plykstelėjo kibirkštys – ir namas išlėkė į orą. Fosterį teko gabenti į ligoninę. Laimė, jis gana greitai atsigavo. Bet vėlgi – pradėjo paniškai bijoti skambučių mygtukų, tad ilgiems metams teko atsisakyti ankstesnio darbo. Nors ir žinojo, kad mažai tikėtina, jog šitaip gali nutikti dar kartą. Kad ir kaip stengėsi, jam nepavyko įveikti šios baimės, klaidingai siejamos su patirtomis emocijomis.

Iš patirties galima pasimokyti. Kaip tai derėtų daryti, nepaprastai taikliai apibūdino Markas Twainas: „Iš bet kurios patirties turėtume pasiimti vien išmintį. Kitaip būsime panašūs į katę, užšokusią ant karštos krosnies. Daugiau ji niekada nešoks ant karštos krosnies – išties, bet ant šaltos irgi niekados netūps."

NAUJOKO SĖKMĖ

Jei pradžioj puikiai sekasi – pasisaugokite

Ankstesniame skyriuje kalbėjome apie *asociatyvumą* – polinkį sieti nieko bendra neturinčius dalykus. Kevinas triskart paeiliui puikiai pristatė įmonės valdybai savo veiklą. Visais kartais jis mūvėjo trumpikėmis žaliais žirneliais. Bet kažin ar derėtų tikėti, kad tai trumpikės nešа jam sėkmę.

Šiame skyriuje kalbėsime apie labai keblią *asociatyvumo* atmainą – vyksmo siejimą su pradine sėkme. Kazino lošėjams tai puikiai žinoma, jie tai vadina *naujoko sėkme*. Tie, kurie pirmuosiuose ratuose pralaimi, yra linkę pasitraukti iš lošimo. Tie, kurie laimi, dažniausiai tęsia. Įtikėjęs nepaprastais savo gebėjimais, laimės kūdikis stato didesnę sumą – ir tada jį ištinka nesėkmė, nes tikimybė išlošti grįžta į vėžes.

Naujoko sėkmė labai svarbu versle. Įmonė A nuperka mažesnes B, C ir D įmones. Visos trys investicijos pasiteisina. Koncerno vadovybė įtiki turinti lengvą ranką, puikų gebėjimą investuoti. Tokio tikėjimo skatinama, įmonė A

• • •

nuperka ir įmonę E, gerokai didesnę nei jau įgytosios. Integruojant ją į koncerną kyla gausybė sunkumų. Blaiviai mąstant, buvo galima tai numatyti, bet juk vadovus apžilpino *naujoko sėkmė*.

Tas pats ir biržoje. XX a. dešimtojo dešimtmečio pabaigoje daug investuotojų, susižavėję informacinėmis technologijomis, sukišo visas savo santaupas į interneto akcijas. Kai kuriems iš jų net paskolas teko imti. Bet jie išleido iš akių vieną smulkmeną: ši stulbinama sėkmė niekaip nesietina su jų gebėjimais pirkti akcijas. Tiesiog plėtėsi rinka. Turėjai būti visiškas kvailys, kad tuo laiku nesusikrautum pinigo. Vėliau, kai kursas smuko, daugeliui teko mokėti skolas.

Panašiai ir Amerikoje buvo per 2001–2007 metų nekilnojamojo turto bumą. Stomatologai, advokatai, mokytojai ir taksi vairuotojai metė tarnybas tikėdamiesi „nustverti“ kokį namą – nusipirkti ir tuoj pat parduoti gerokai brangiau. Pirmiesiems pavyko kaip reikiant pasipelnyti, bet ypatingų gebėjimų šiuo atveju nė nereikėjo. Nekilnojamojo turto burbului vis pučiantis, net nepaslankiausi makleriai mėgėjai galėjo pasiekti neregėtų aukštumų. Visi tik ir stengėsi kuo daugiau ir kuo didesnių vilų „nustverti“. Galiausiai rinka neatlaikė ir jie liko rymoti ant griuvėsių.

Naujoko sėkmės pavyzdžių pateikia ir pasaulio istorija. Vargu bau Napoleonas ar Hitleris būtų traukę į karo žygį prieš Rusiją, jei nebūtų anksčiau pasiekę pergalių.

Kaip atskirti *naujoko sėkmę* nuo tikro talento? Aiškios skirties čia nėra, bet yra dvi subtilybės. Pirma, jei gana

ilgą laiką gerokai pranokstate kitus, galima spėti, kad turite tam tikrų gebėjimų. Bet nevertėtų būti visiškai dėl to tikram. Antra, kuo daugiau žmonių dalyvauja tam tikroje veikloje, tuo didesnė tikimybė, kad kuriam nors iš jų ilgą laiką seksis visiškai atsitiktinai. Galbūt kaip tik jums. Jei rinkoje varžosi tik dešimt pretendentų ir jūs tarp jų pirmaujate, tai liudija, kad turite gebėjimų. Gerokai mažiau derėtų puikuotis tada, jei pirmaujate tokioje rinkoje (tarkim, finansų), kurioje varžosi dešimt milijonų pretendentų. Šiuo atveju verčiau jau manykite, kad jums tiesiog labai pasisekė.

Šiaip ar taip, neskubėkite spręsti. *Naujoko sėkmė* gali būti pražūtinga. Tad vengdami saviapgaulės, sekit mokslininkų pavyzdžiu – pasitikrinkite prielaidas. Pabandykite jas paneigti. Savo pirmojo romano „Trisdešimt penkeri" („Fünfunddreißig") rankraštį išsiunčiau tik vienai leidyklai – „Diogenes". Ši iškart nusprendė leisti. Pasijutau esąs genijus, pradėjau svaičioti, neva romanas taps literatūros sensacija. (Tikimybė, kad „Diogenes" leis nežinomo autoriaus knygą, yra 1 iš 15 000.) Kai pasirašiau su leidykla sutartį, išsiunčiau rankraštį – pasitikrinti – dar dešimčiai didžiųjų beletristikos leidyklų. Visos dešimt atsisakė leisti. Manoji genijaus teorija žlugo – nusileidau ant žemės.

KOGNITYVINIS DISONANSAS

Nekalta melagystė – ir atgauni ramybę

Lapė prisėlina prie vynuogienojo. Didžiulės mėlynos saldžiai nunokusios vynuogės masina – tiesiog negali atsispirti pagundai. Ji atsistoja ant užpakalinių letenų, priešakinėmis įsiremia į stiebą, tiesia kaklą ir vis kelia snukį tikėdamasi nustverti vynuogių. Bergždžiai. Apmaudaudama mėgina dar. Pašoka, bet tik tuščiai kaukšteli dantimis. Trečiąkart šoka atsispyrusi iš visų spėkų – ir nusirita kūliais. Nė lapelis nekrusteli. Lapė suraukia snukį: „Jos dar nevisiškai nunoko – nemėgstu rūgščių vynuogių." Ir išdidžiai iškėlusi galvą grįžta į girią.

Ši senovės graikų pasakėtininko Ezopo istorija iliustruoja vieną iš dažniausiai pasitaikančių mąstymo klaidų. Lapės ketinimai prieštarauja žodžiams. Šią apmaudžią prieštarą (disonansą) lapė galėtų sušvelninti kuriuo nors iš šių trijų būdų: A) nusiraškiusi vynuogių; B) pripažinusi, kad neįstengia jų pasiekti; C) po nesėkmės sugalvojusi kokį pasiteisinimą – šiuo atveju pasireiškia *kognityvinis disonansas*.

• • •

Paprasčiausias pavyzdys. Jūs nusipirkote naują lengvąjį automobilį. Bet netrukus pradedate apgailestauti – variklis ūžia, sėdynės nepatogios. Ką daryti? Grąžinti automobilio negalite – ne, tai reikštų, kad prisipažįstate suklydęs, be to, ir pardavėjas nesutiktų visos sumos grąžinti. Tad tikinate save, kad variklio plerpimas ir nepatogios sėdynės tik į naudą – jokios grėsmės užsnūsti vairuojant. Taigi, labai saugų automobilį nusipirkote. Nekvailas, manote jūs, gerą automobilį pasirinkau.

Stanfordo universiteto dėstytojai Leonas Festingeris ir Merrill Carlsmith skyrė studentams nepaprastai nuobodų darbą, jis truko valandą. Paskui bandymo dalyvius suskirstė į dvi grupes. A grupės studentams įdavė po dolerį (tai buvo 1959 metais) ir paliepė išėjus į koridorių studijų draugams liaupsinti tą varginantį darbą, kitaip tariant – meluoti. Tokią pat užduotį davė ir B grupės studentams, tik jie už tai, kad pameluos moksladraugiams, gavo po dvidešimt dolerių. Vėliau studentai turėjo pasakyti, ar išties įdomi jiems buvo ši užduotis. Tiems studentams, kurie gavo tik po dolerį, ji atrodė gerokai įdomesnė nei tiems, kurie gavo po dvidešimt dolerių. Kodėl? Meluoti už vieną nusmurgusį dolerį nebuvo jokios prasmės, taigi užduotis negalėjo būti tokia jau prasta. Tiems, kurie gavo po dvidešimt dolerių, nereikėjo išsisukinėti. Už melavimą jie gavo dvidešimt dolerių – garbingas sandėris. Šiuo atveju *kognityvinis disonansas* nepasireiškė.

Tarkim, jūs pretenduojate į tam tikras pareigas, bet nepasiseka – pasirenkamas kitas kandidatas. Užuot prisipažinęs,

kad jums stinga kvalifikacijos, tikinate save, neva nė nenorėjote eiti šių pareigų, tiesiog buvo įdomu patyrinėti, kaip jus vertina rinkoje, ar jus apskritai pakvies pokalbio.

Panašiai ir aš ne taip seniai elgiausi, kai teko rinktis vieną iš dviejų akcijų. Ta, kurią nusipirkau, gana greitai nuvertėjo, o tos kitos kursas, priešingai – gerokai pakilo. Kvaila, bet nenorėjau prisipažinti suklydęs. Dargi, prisimenu, kuo rimčiausiai tikinau vieną draugą, neva ši akcija, nors ir nėra labai stabili, vis dėlto turi „didesnį potencialą" nei kitos. Paika, sukta saviapgaulė, *kognityvinis disonansas*, ir tiek. Tos akcijos „potencialas" būtų dar labiau padidėjęs, jei, įnikęs į operacijas su kitomis, patikimomis, akcijomis, būčiau delsęs ją pirkti. Tas draugas man perpasakojo Ezopo pasakėčią: „Gali ir toliau kiek tik nori vaidinti gudrią lapę, bet vynuogių juk taip ir neparagavai."

PERDĖTAS NUOLAIDUMAS

Carpe diem – bet, prašau, tik sekmadienį

Juk žinote šį posakį: „Mėgaukis kiekviena akimirka, tarsi ši diena būtų paskutinė." Kiekviename gyvenimo stiliaus žurnale jis pateikiamas bent po tris kartus, jį kartoja kiekvienas patariantis vienaip ar kitaip susitvarkyti gyvenimą. Didelio proto tai nerodo. Tik įsivaizduokite, nuo šios dienos jūs liaujatės valęs dantis, trinkęs galvą, tvarkęs namus, metate darbą, nebeapmokate sąskaitų. Šitaip jūs kaipmat nuskursite, susirgsite, o gal net kalėjime atsidursite. Šiame posakyje slypi troškimas – betarpiško vyksmo troškimas. Iš visų mus pasiekusių lotyniškų posakių šis – *carpe diem* – yra pats mėgstamiausias: džiaukis šia diena, mėgaukis kiekviena akimirka ir nesuk galvos dėl rytdienos. Betarpiškumas, vyksmas dabar pat mums labai svarbus. Labiau nei sveikas protas.

Ko labiau norėtumėte: po metų gauti 1 000 eurų ar po metų ir vieno mėnesio gauti 1 100 eurų? Dauguma žmonių rinktųsi 1 100 eurų po trylikos mėnesių. Tai būtų teisingas sprendimas, nes niekur kitur negautumėte per

mėnesį 10 proc. palūkanų (120 proc. per metus). Palūkanos bus gera kompensacija už tai, kad palūkėsite dar mėnesį.

Kitas klausimas. Ką rinktumėtės: gauti 1 000 eurų dabar ar 1 100 eurų po mėnesio? Dauguma žmonių rinktųsi 1 000 eurų dabar. Keista. Juk abiem atvejais dar mėnesį reikėtų palūkėti – ir gautumėte 100 eurų priedą. Pirmu atveju jūs manote: jei ištisus metus ištvėriau, galiu dar mėnesį palaukti. Antru atveju taip nemanote. Jūs priimate – laiko požiūriu – netikusį sprendimą. Mokslininkai tai vadina *perdėtu nuolaidumu.* Tai reiškia: kuo greičiau reikia apsispręsti, tuo didesnė „emocinė palūkanų norma“.

Tik nedaugelis ekonomistų žino, kad skirtingas palūkanų normas mes vertiname subjektyviai. Ekonomistų teikiamas modelis grindžiamas pastoviąja palūkanų norma, taigi, jis mums netinka.

Perdėtas nuolaidumas liudija, kad mes norime gyventi čia ir dabar – tuoj pat, nedelsiant nė akimirkos. Tokia nuostata būdinga gyvūnams. Gyvūnai negeba atsisakyti pelnyto grobio dėl dar didesnio laimikio ateityje. Žiurkė, kad ir kiek pratintum, niekada neįstengs atsisakyti sūrio gabalėlio, kad rytoj gautų du gabalėlius. (O voverės – sakysite – juk jos krauna riešutų atsargas. Taip. Grynas instinktas, kuris su impulsų suvaldymu neturi nieko bendra. Tai įrodyta.)

O kaip vaikai? XX a. septintajame dešimtmetyje Walteris Mischelis atliko garsųjį atlygio atidėjimo testą. „YouTube“ pateikiama puiki filmuota medžiaga, vadinama

„Zefyro testu" („Marshmallow-Test"). Keturmečiams bambliams buvo išdalyta po zefyrą. Jie galėjo rinktis: suvalgyti zefyrą tuoj pat arba palūkėjus keletą minučių gauti antrą zefyrą. Stebėtina – tik nedaugeliui iš jų užteko kantrybės laukti. Dar įdomiau: Mischelis nustatė, kad gebėjimas palaukti atlygio yra patikimas rodiklis, ar ateity jų laukia sėkminga karjera, ar ne.

Kuo labiau bręstame, kuo geriau įgundame kontroliuoti savo veiksmus, tuo lengviau laukti atpildo. Dvylika mėnesių iškentę, galėtume palaukti dar ir tryliktą – ir gauti dar 100 eurų. Bet jei atlygį galime gauti tuoj pat, pagunda yra pernelyg didelė, kad dar delstume. Geriausias įrodymas – kredito kortelių įsiskolinimo ir trumpalaikių vartojimo paskolų didelės palūkanos.

Išvada. Nors ir nepaprastai malonu tuoj pat gauti atlygį, vis dėlto *perdėtas nuolaidumas* yra mąstymo klaida. Kuo geriau įgusime suvaldyti savo troškimus, tuo paprasčiau bus išvengti šios klaidos. Kuo sunkiau mums bus juos suvaldyti – tarkim, paveiktiems alkoholio – tuo dažniau darysime šią klaidą. *Carpe diem* – tai puiku, bet tik kartą per savaitę. Kasdien gyventi taip, tarsi tai būtų paskutinė diena – kvailystė.

PABAIGA

Bendruomenėje paprasta gyventi pagal svetimas nuostatas. Vienumoje paprasta gyventi pagal savo paties nuostatas. Tikrai vertas dėmesio tas, kuris gyvendamas bendruomenėje išlieka nepriklausomas.

Ralph Waldo Emerson

Yra *karštojo* ir *šaltojo* iracionalumo teorijos. *Karštojo* labai seniai susiformavo. Platonas pateikia tokį vaizdinį: raitelis vadelioja šuoliais lekiantį žirgą. Raitelis yra protas, šuoliais lekiantis žirgas – emocijos. Protas valdo jausmus. Jei tai nepavyksta, pridarome paikysčių. Kitas vaizdinys: jausmai yra kunkuliuojanti lava. Dažniausiai protas laiko juos paslėgęs. Bet lava vis tiek kartkartėmis išsiveržia – pliūpteli iracionalumas. Štai kodėl – *karštasis* iracionalumas. Protas išties neklysta, bet emocijos, deja, dažnai jį nustelbia.

Ištisus šimtmečius kunkuliavo *karštasis* iracionalumas. Kalvinui jausmai buvo blogis, kurį įmanoma įveikti tik sutelkiant mintis į Dievą. Žmonės, kurių emocijų lava išsiverždavo, laikyti velnio apsėstaisiais. Jie buvo kankinami ir nužudomi. Pasak Freudo, jausmus (*id*) valdo *ego* ir

• • •

superego. Bet toks derinys retam žmogui tepavyksta. Kad ir kaip stengtumės, kad ir kokių griežtų priemonių imtumės, tikėtis, kad protas gali suvaldyti visas, net menkiausias emocijas, yra iliuzija – kaip ir tikėjimas, kad mintimis galime paveikti plaukų augimą.

Šaltojo iracionalumo teorija atsirado ne taip seniai. Pasibaigus karui daugelis žmonių vis stebėjosi, kaip galėjo susiformuoti toks iracionalus darinys kaip nacizmas. Hitlerio aplinkoje jausmais nesišvaistyta. Jo paties ugningos kalbos tebuvo meistriška vaidyba. Nė menkiausio lavos proveržio – vien nepramušamais it ledas nuosprendžiais grindžiama nacionalsocialistinė beprotybė. Taip elgėsi ir Stalinas, raudonieji khmerai. Nepriekaištingas racionalumas? Akivaizdu – ne tai, kažkas čia įtartina. XX a. septintajame dešimtmetyje psichologai, atsisakę kraštutinių Freudo teiginių, pradėjo tirti žmonių mąstymą, sprendimus ir elgseną. Rezultatas: pasak *šaltojo* iracionalumo teorijos, mąstymas *per se* nėra grynuolis, jam būdinga paklaidos. Klysta visi. Net ir didžiausi intelektualai kaskart vis išsuka į klystkelį. Be to, mąstymo klaidos nėra atsitiktinės. Jos sistemiškai kreipia mūsų mintis tam tikra linkme. Tai daro klaidas nuspėjamas ir mes galime truputį pakoreguoti jas. Ne visai jų išvengti – tik pakoreguoti.

Kelis dešimtmečius svarstyta, kaip atsiranda mąstymo klaidos. Visos mūsų kūno sistemos – širdies ir kraujagyslių, raumenų, kvėpavimo, imuninė – veikia nepriekaištingai. Tai kodėl gi smegenys be paliovos kvailioja?

• • •

Mąstymas priskirtinas biologijos sričiai. Vykstant evoliucijai, jis kito – kaip ir gyvūnų pavidalai arba gėlių spalvos. Įsivaizduokite, mes nusikeliame į tolimą praeitį, pastveriame kokį prieš 50 000 metų gyvenusį protėvį ir atgabename į šių laikų pasaulį. Nuvedame pas kirpėją, aprengiame „Hugo Boss" drabužėliais – gatvėje jis niekam nė nekris į akis. Be abejo, jam teks išmokti šių laikų kalbėsenos, vairuoti automobilį, naudotis mikrobangų krosnele. Bet mes juk to išmokome. Biologija nepakenčia dviprasmybių: fiziniu požiūriu – smegenys irgi yra mūsų kūno dalis – mes esame medžiotojai ir šaknelių rinkėjai, nors ir įvilkti į „Hugo Boss" („H&M" ar kitokius) drabužius.

Nuo tų laikų labiausiai pakito aplinka, kurioje gyvename. Žiloje senovėje ji buvo paprasta ir patikima. Tada gyventa nedidelėmis grupėmis – maždaug po penkiasdešimt žmonių. Nebuvo ženklesnės techninės ar socialinės pažangos. Smarkiai keistis pasaulis pradėjo maždaug prieš 10 000 metų – suklestėjo žemdirbystė, gyvulininkystė, iškilo miestai, prekijai pasklido po pasaulį. Prasidėjus industrializacijai, kone liautasi sukti galvą dėl aplinkos – dėl to, ar ji atitinka mūsų mąstymą. Dabar, valandą pasisukioję prekybos centre, pamatome tiek žmonių, kiek mūsų protėviai sutikdavo per visą savo gyvenimą. Jei šiais laikais kas nors išsitaria žinąs, kokiame pasaulyje gyvensime po dešimties metų, mes tik traukiame jį per dantį. Per tuos 10 000 metų mes sukūrėme tokį pasaulį, kurio ir patys jau nebeperprantame. Viską išpuoselėjome, viskas tapo kompleksiška ir tarpusavy susiję. Rezultatas: puiki materialinė

• • •

gerovė, deja, lydima civilizacijos paskatintų ligų, taigi, ir mąstymo klaidų. Jei kompleksiškumo vis daugės – panašu, kad taip ir bus, – mąstymo klaidų, netgi didesnių, taip pat daugės.

Pavyzdys. Medžiotojai ir šaknelių rinkėjai veiksmą vertino labiau nei apmąstymus. Žaibiška reakcija padėdavo išgyventi, tūpčiodamas ir svarstydamas galėjai nukentėti. Jei gentainiai staiga metasi bėgti, verčiau jau lėk jiems pavymui nė nesvarstydamas, ar jie išties pamatė kardadantį tigrą, ar tik šerną. Baisinga klaida (ten plėšrus žvėris, o tu nebėgi) kainuotų gyvybę, už ne tokią didelę klaidą (ten taikus gyvūnas, bet tu vis tiek bėgi) atsimokėtum sudeginęs vos kelias kalorijas. Kartais labai pravartu klysti. Tų, kurie buvo kitaip suręsti, genofondas sunyko. Dabartiniai *homines sapientes* yra palikuonys tų, kurie visada sprukdavo bendrams įkandin. Bet šiuolaikiniame pasaulyje tokia intuityvi elgsena neišeina į naudą. Dabar vertinami įžvalgūs apmąstymai ir savarankiška elgsena. Kas įsisuko į biržą, tai žino.

Evoliucinė psichologija – yra kol kas tik teorija, bet labai įtaigi. Ji paaiškina dažniausiai pasitaikančias mąstymo klaidas – gal net visas. Tarkim, toks teiginys: „Ant kiekvieno „Milkos“ šokolado yra karvė. Vadinasi, kiekvienas šokoladas, ant kurio yra karvė, yra „Milkos“ šokoladas.“ Tokios klaidos neišvengia nė intelektualai. Net ir civilizacijos neregėję laukiniai kartais ją padaro. Tad vargu ar išvengė ir mūsų protėviai medžiotojai ir šaknelių rinkėjai. Yra tokių klaidų, kurios užprogramuotos žmogaus

• • •

prigimtyje, ir šiuolaikinio pasaulio „mutacijos“ čia niekuo dėtos.

Ką tai reiškia? Ogi tai, kad evoliucionuodami mes tobulėjome ne visais požiūriais. Jei esame tobulesni už savo konkurentus (tarkim, neandertaliečius), mums atleidžiama, kai suklystame. Prieš milijonus metų gegutė sudėjo kiaušinius paukščio giesmininko – mažesnio už ją paukščio – lizde. Šis paukštis juos išperėjo, lesino ir augino gegužiukus. Evoliucija neįstengė išuiti tokios paklaidos – tik dėl to, kad ši nebuvo labai didelė.

XX a. dešimtajame dešimtmetyje paaiškėjo dar viena priežastis, dėl kurios mąstymo klaidos taip tvirtai įsikeroja: mūsų smegenys reprodukuoja, o ne ieško tiesos. Kitaip tariant, mąstymo paskirtis – įtikinti kitus. Tas, kas geba įtikinti kitą, įgyja valdžią, drauge ir turtų. O turtas, vėlgi, labai svarbus kuriant šeimą ir auginant vaikus. Mąstymui tiesa nėra svarbiausias dalykas. Tai rodo ir knygų prekyba. Romanų perkama kur kas daugiau nei žinynų, nors pastaruosiuose tiesos yra nepalyginti daugiau.

Trečias paaiškinimas yra toks: kai kuriais atvejais geriau yra intuityvūs sprendimai – netgi gana neracionalūs. Juos nagrinėja euristika (gr. *heuriskō* – randu). Mes dažnai pristingame informacijos, tad apsisprendžiant tenka sutelkti mintis ir pačiam pasirinkti. Tarkim, mums patinka kelios moterys (ar vyrai). Kaipgi apsispręsime, kurią iš jų vesti? Racionalaus sprendimo čia negali būti. Jei vien protu kliausimės, taip ir liksime viengungiai. Kitaip tariant, gana dažnai renkamės intuityviai ir tik vėliau pagrindžiame

• • •

savo apsisprendimą. Daugelis apsisprendimų (dėl darbo, partnerio, investavimo) įvyksta nesąmoningai. Tai padarę mes žaibiškai surezgame paaiškinimą, kodėl taip pasielgėme, ir įsivaizduojame, kad apsisprendimas buvo sąmoningas. Mes mąstome veikiau kaip advokatai, o ne kaip mokslininkai, bandantys perprasti tiesą. Advokatai puikiai geba suregzti jau padaryto sprendimo kuo įtikimiausią paaiškinimą.

Taigi, meskite iš galvos išvedžiojimus apie kairįjį ir dešinįjį smegenų pusrutulius, nors apie tai ir rašoma kiekviename neva išmintingame vadybos žinyne. Kur kas svarbiau yra skirti dvejopą mąstymą – intuityvųjį ir racionalųjį. Ir vienas, ir kitas yra būtinas – nelygu, kokioje situacijoje atsiduriate. Intuityviai mąstant apsisprendžiama greitai, spontaniškai, tuščiai nešvaistant energijos. Racionalusis mąstymas – lėtas, įtemptas, eikvojant energiją (sumažėja cukraus kiekis kraujuje).

Racionalųjį mąstymą, be abejo, papildo intuityvusis. Mokydamiesi groti muzikos instrumentu, nata po natos bandote išgauti garsą, taisyklingai dėlioti kiekvieną pirštą. Ilgainiui įgundate klavišus ar stygas pajusti intuityviai – akimis sekate partitūrą, o rankos juda tarsi savaime. Balanso suvestines Warrenas Buffettas skaito lyg profesionalus muzikas partitūrą. Tai vadinama kompetencijos sritimi – intuityviu perpratimu arba meistriškumu. Deja, intuityvusis mąstymas reiškiasi ir tada, kai negalime pasigirti meistriškumu, tuomet, kai protas dar neatsipeikėjo ir nepradėjo priekabiauti. Šitaip ir darome mąstymo klaidų.

• • •

Pabaigai trys pastabos. Pirma: šioje knygoje aptariamos ne visos mąstymo klaidos.

Antra: mąstymo klaidos nėra patologiniai sutrikimai. Net ir darydami mąstymo klaidų, mes galime išvengti didesnių problemų ir tęsti kasdienius darbus. Dėl mąstymo klaidos milijardus praradusį įmonės vadovą nebūtina siųsti į kliniką gydytis. Jokia sveikatos apsaugos sistema, joks vaistas neįstengs apsaugoti nuo klaidų.

Trečia: dauguma mąstymo klaidų yra tarpusavy susijusios. Nieko nuostabaus – juk smegenų audinį sudaro neuronai, kurių ataugomis iš vienos smegenų srities į kitą perduodama informacija. Nė viena smegenų sritis nefunkcionuoja savarankiškai.

Pradėjęs rinkti ir aprašinėti mąstymo klaidas kaskart vis sulaukdavau klausimų: „Pone Dobelli, kaip jums pavyksta išvengti mąstymo klaidų?" Atsakydavau – man nepavyksta. Tiesą sakant, nė nemėginau. Tam reikia pastangų. Aš vadovaujuosi tokia taisykle: tokiose situacijose, kurios gali lemti svarius padarinius (svarbūs asmeniniai arba verslo sprendimai), stengiuosi elgtis kuo protingiau ir racionaliau. Tada peržiūriu savuosius mąstymo klaidų aprašymus – panašiai kaip pilotas kontrolinį sąrašą. Esu nusipiešęs ir būdingiausių klaidų „sprendimo" medį. Priimdamas svarbius sprendimus, kruopščiai jį išstudijuoju. Situacijose, kai padariniai nėra labai svarbūs (ką pasirinkti – BMW ar „Volkswagen"), vadovaujuosi ne loginiu mąstymu, o intuicija. Jei nuostoliai net suklydus nebus dideli,

• • •

verčiau nesukti galvos. Šitaip bus ramiau. Gamtai, regis, nelabai terūpi, geri mūsų sprendimai ar ne. Svarbiausia, kad kliaudamiesi savo jėgomis iriamės per gyvenimą ir lemtingomis akimirkomis greitai susivokiame.

PRIEDAS

Literatūra

Apie kiekvieną iš šių klaidų paskelbta gausybė studijų. Čia pateikiu tik svarbiausias citatas, rekomendacijas, siūlomą literatūrą ir paaiškinimus.

TIKĖJIMAS, KAD ESI PRANAŠESNIS

Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter: *Der Hund, der Eier legt – Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken*, rororo, 2006, p. 238.

Tikėjimas, kad esi pranašesnis, vertybiniai popieriai ir jų indeksai, žr.: Elton, Edwin J.; Gruber Martin J.; Blake, Christopher R.: „Survivorship Bias and Mutual Fund Performance", *The Review of Financial Studies* 9 (4), 1996.

Statistiškai svarbios išvados apie atsitiktinumus (savęs išskyrimas), žr.: Ioannidis, John P. A.: „Why Most Published Research Findings Are False", *PloS Med* 2 (8), e124, 2005.

ILIUZIJA, KAD GALI IŠTOBULINTI KŪNĄ LYG PLAUKIKO

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan*, Random House, 2007, p. 109 f.

Apie Harvardą, žr.: Sowell, Thomas: *Economic Facts and Fallacies*, Basic Books, 2008, p. 105 ff.

PERVERTINIMAS

Pallier, Gerry et al.: „The role of individual differences in the accuracy of confidence judgments", *The Journal of General Psychology* 129 (3), 2002, p. 257 f.

Alpert, Marc; Raiffa, Howard: „A progress report on the training of probability assessors", in: Kahneman, Daniel; Slovic, Paul; Tversky, Amos: *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge University Press, 1982, p. 294–305.

• • •

Hoffrage, Ulrich: „Overconfidence", in: Pohl, Rüdiger: *Cognitive Illusions: a handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory*, Psychology Press, 2004.
Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel (Ed.): *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, Cambridge University Press, 2002.
Vallone, R. P. et al.: „Overconfident predictions of future actions and outcomes by self and others", *Journal of Personality and Social Psychology* 58, 1990, p. 582–592.
Dar žr.: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, p. 242.
Kodėl pervertinimas svarbus vyrų evoliucijai. Ši įdomi hipotezė pateikiama: Baumeister, Roy F.: *Is there Anything Good About Men? How Cultures Flourish by Exploiting Men*, Oxford University Press, 2001, p. 211 ff.
Diskusija apie pervertinimą, hipotezė, kad savęs pervertinimas teigiamai veikia sveikatą, žr.: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, p. 217 ff., 253.

SOCIALINIAI STEREOTIPAI

Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, p. 114 ff.
Asch, S. E.: „Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment", in: Guetzkow, H. (Ed.): *Groups, leadership and men*, Carnegie Press, 1951.
Įterpiamas kvatojimas, žr.: Platow, Michael J. et al. (2005): „It's not funny if they're laughing: Self-categorization, social influence, and responses to canned laughter", *Journal of Experimental Social Psychology* 41 (5), 2005, p. 542–550.

JOKIU BŪDU NEGALIMA PAMIRŠTI

Apie konkordą, žr.: Weatherhead, p. J.: „Do Savannah Sparrows Commit the Concorde Fallacy?", *Behavioral Ecology and Sociobiology* 5, 1979, p. 373–381.
Arkes, H. R.; Ayton, p.: „The Sunk Cost and Concorde effects: are humans less rational than lower animals?", *Psychological Bulletin* 125, 1999, p. 591–600.

NORAS ATSILYGINTI

Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, p. 17 ff.

• • •

Noras atsilyginti kaip biologinė bendrystė, žr.: Biologijos sąvadas, nuo 1990.

Roberto Triverso teorija: Trivers, R. L. (1971). *The Evolution of Reciprocal Altruism.* The Quarterly Review of Biology 46 (1): 35–57.

Noras atsilyginti evoliucinės psichologijos požiūriu, žr.: Buss, David M.: *Evolutionary Psychology. The New Science of the Mind*, Pearson, 1999. Dar žr.: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005.

SUTVIRTINIMAS (1 dalis)

„Keynesas norėjo pranešti, kad žmogaus protas veikia panašiai kaip kiaušialąstė. Kai spermatozoidas patenka į kiaušialąstę, ši automatiškai užsidaro ir nebeįleidžia kitų spermatozoidų. Ir žmogaus protas turi polinkį panašiai veikti. Todėl žmonės linkę kaupti didžiulius tam tikrų susidarytų išvadų ir požiūrių blokus, bet jie nėra dažnai persvarstomi ar keičiami, nors ir esama daugybės patikimų įrodymų, kad jie klaidingi." (Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, p. 461 f.)

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan*, Random House, 2007, p. 58.

„Naujosios informacinės technologijos iškreipia visumą. Galų gale dėl ko nors apsisprendus džiaugiamasi, kad atsikratyta lig tol slėgusios nežinios ir abejonių." (Dörner, Dietrich: *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*, Rowohlt, 2003, p. 147.)

Eksperimentas su skaičių seka, žr.: Wason, Peter C.: „On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task", *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 12 (3), 1960, p. 129–140.

„Jei reikia rinktis, ar keisti mąstymo būdą, ar ieškoti argumentų, kodėl jo keisti nevertėtų, beveik visi imasi ieškoti argumentų." (John Kenneth Galbraith)

SUTVIRTINIMAS (2 dalis)

Stereotipizavimas kaip sutvirtinimo atmaina, žr.: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, p. 198 f.

PAKLUSIMAS AUTORITETUI

Jatrogenija – liga, kylanti dėl netinkamo gydytojo elgesio arba ligonio būklės pablogėjimas dėl klaidingo medicinos priemonių taikymo, pavyzdžiui, kraujo nuleidimo.

Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, p. 208 ff.

• • •

Gydytojų profesinė veikla iki 1900 m., žr.: Arkiha, Noga: *Passions and Tempers: A History of the Humours*, Harper Perennial, 2008.

Po 2008 metų ekonominės krizės įvyko du nenumatyti pasaulinės svarbos įvykiai (*Black Swans*): arabų šalių išsivadavimo judėjimas (2011) ir cunamio sukelta atominės jėgainės avarija Japonijoje (2011). Nė vienas iš didžiųjų politikos ar saugumo tarnybų autoritetų (o jų pasaulyje yra apie 100 000) šių įvykių neįstengė numatyti. To visiškai pakaktų sužlugdyti mūsų tikėjimą autoritetais – pirmiausia socialinio gyvenimo „ekspertais" (mados, politikos, ekonomikos). Šie žmonės nėra kvaili. Jiems tiesiog nepasisekė – jie pasirinko tokį darbą, kuriame neįmanomi akivaizdūs pasiekimai. Tad telieka rinktis vieną iš dviejų alternatyvų: a) prisipažinti „aš to nežinau" (ne pats geriausias būdas, kai tenka išlaikyti šeimą); b) pūsti miglas.

Milgram, Stanley: *Obedience to Authority – An Experimental View*, HarperCollins, 1974. Vaizdajuostė pavadinimu *Obedience*, 1969.

KONTRASTO EFEKTAS

Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, p. 11–16.

Charlie'is Mungeras kontrasto efektą dar vadina „kontrasto paskatinta klaidinga reakcija". Žr.: Munger. Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, p. 448, 483.

Danas Ariely šį efektą vadina „reliatyvumo problema". Žr.: Ariely, Dan: *Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, Harper Perennial, 2010, Chapter 1.

Istorija, liudijanti, kad kontrastas stipriai paveikia, pateikta pagal Kahnemaną / Tversky. Žr.: Kahneman, Daniel; Tversky, Amos: „Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica* 47 (2), March 1979.

NEATITIKIMAS

„Matome tai nuolat – žmonės gauna tokios informacijos, kurią gali lengvai apskaičiuoti ar suskaičiuoti, ir tokios, kurią sunkiau išreikšti skaičiais. Todėl jie priima sprendimus kliaudamiesi tik tuo, ką galima apskaičiuoti. Ir nekreipia dėmesio į daug svarbesnę informaciją todėl, kad jos kokybė, neišreiškiama skaičiais, jiems atrodo nepatikima. Iš tikrųjų ši informacija itin svarbi, norint įgyti teisingą supratimą, padaryti teisingą mąstymo išvadą. Mes (Berkšyre) verčiau būsime apytikriai teisūs, nei tikrai klysime. Kitaip tariant, jei kas nors labai svarbu, mes verčiau apytiksliai spėsime, nei skelbsime savo nuomonę,

pagrįstą lengvai apskaičiuojamais dalykais." (Munger, Charles T. *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, p. 486)

Neatitikimas skatina įmones vengti rizikos – apsiriboti vien rinkos rizika, t. y. sritimi, apie kurią pateikiama daug informacijos. Kitaip yra su veiklos rizika – informacijos apie ją beveik nėra. Ji neskelbiama viešai. Šią informaciją reikėtų kruopščiai rankiotis iš įvairiausių įmonių, o tai brangiai atsieitų. Tad kuriant teorijas naudojamasi lengvai prieinama medžiaga.

„Medicinos literatūra parodo, kad gydytojai terapeutai dažnai tampa savo asmeninės patirties įkaitais: jų polinkis atsisakyti pripažinti net labai įtikinamus mokslinius tyrimus ir jais naudotis, yra tapęs tiesiog legenda." (Dawes, Robyn M.: *Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest of Us Systematically Fail to Think Rationally*, Westview Press, 2001, S. 102 ff.)

Tikėjimą, kad priėmei tinkamą sprendimą, lemia ankstesnių sprendimų (spėjimų) kiekis. Šiuo atveju nesvarbu, teisingi ar klaidingi buvo šie sprendimai (spėjimai). Tai galima vadinti svarbiausia „konsultanto problema". Žr.: Einhorn, Hillel J.; Hogarth, Robin M.: „Confidence in judgment: Persistence of the illusion of validity", *Psychological Review* 85 (5), September 1978, p. 395–416.

Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: „Availability: A heuristic for judging frequency and probability", *Cognitive Psychology* 5, 1973, p. 207–232.

IŠ PRADŽIŲ – PABLOGĖJIMAS, PASKUI PAGERĖS

Literatūros apie šią klaidą nėra. Ji išaiškėja savaime.

ISTORIJŲ PAKLAIDOS

Dawes, Robyn M.: *Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest of Us Systematically Fail to Think Rationally*, Westview Press, 2001, p. 111 ff.

Turner, Mark: The Literary Mind: The Origins of Thought and Language, Oxford University Press, 1998.

GRĘŽIOJIMASIS ATGAL

Reagano pergalė rinkimuose, žr.: Stacks, John F.: „Where the Polls Went Wrong", *Time Magazine* 1/ 12/1980.

Fischoff, B.: „An early history of hindsight research", *Social Cognition* 25, 2007, p. 10–13.

Blank, H.: Musch, J.; Pohl, R. F.: „Hindsight Bias: On Being Wise After the Event", *Social Cognition* 25 (1), 2007, p. 1–9.

• • •

VAIRUOTOJO ŽINOJIMAS

Istorija apie Maxą Plancką, žr.: „Charlie Munger – USC School of Law Commencement – May 13, 2007." Perspausdinta: Munger, Charlie: *Poor Charlie's Almanack*, Donning, 2008, p. 436.

„Kartoju, tai nepaprastai stipri idėja. Kiekvienas žmogus privalo turėti savo kompetencijos sritį. Bet tą sritį išplėsti yra labai sunku. Jei man reikėtų užsidirbti pragyvenimui kaip muzikantui... Net neįsivaizduoju tokio žemo lygio, kuriam būčiau priskirtas, jei muzika taptų civilizacijos matu. Todėl jūs turite išsiaiškinti, kokie yra jūsų gabumai ir polinkiai. Jei įsivelsite į žaidimą, kuriame kiti žmonės turi gabumų, o jūs – ne, pralaimėsite. Ir tai yra gana patikima prognozė. Turite žinoti savo pranašumus. Ir veikti pagal savo sugebėjimus." (Munger, Charlie: „A Lesson on Elementary Wordly Wisdom as It Relates to Investment Management and Business", University of Southern California, 1994 in *Poor Charlie's Almanack*, Donning, 2008, p. 192)

ILIUZIJA, KAD SUVALDAI

Pasakojimas apie žirafas pateiktas pagal Mayer, Christopher: „Illusion of Control – No One Can Control the Complexity and Mass of the U. S. Economy", *Freeman – Ideas on Liberty* 51 (9), 2001.

Kauliukų metimas žaidžiant ruletę, žr.: Henslin, J. M.: „Craps and magic", *American Journal of Sociology* 73, 1967, p. 316–330.

Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, p. 171.

Psichologas Roy'us Baumeisteris nustatė, kad susitaikę su savo liga žmonės yra labiau pakantūs skausmui. Chroniškomis ligomis sergantiems žmonėms kur kas lengviau apsiprasti su savo būsena tada, kai gydytojas įvardija ir apibūdina jų ligą. Taip nutinka daugeliu atvejų. Taip pat ir tada, kai nėra jokių priemonių ligai gydyti. Žr.: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, p. 97 ff.

Rothbaum, Fred; Weisz, John R.; Snyder, Samuel S.: „Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control", *Journal of Personality and Social Psychology* 42 (1), 1982, p. 5–37.

Jenkins, H. H.; Ward, W. C.: „Judgement of contingency between responses and outcomes", *Psychological Monographs* 79 (1), 1965.

Keturi straipsniai apie placebo mygtukus:

Lockton, Dan: „Placebo buttons, false affordances and habitforming", *Design with Intent*, 2008: http://architectures.danlockton.co.uk/2008/10/01/placebo-buttons-false-affordances-and-habit-forming/

• • •

Luo, Michael: „For Exercise in the New York Futility, Push Button", *New York Times*, 27.02.2004.

Paumgarten, Nick: „Up and Then Down – The lives of elevators", *The New Yorker*, 21.04.2008.

Sandberg, Jared: „Employees Only Think They Control Thermostat", *The Wall Street Journal*, 15.01.2003.

PASKATA VISUOMET PAVEIKI

Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, p. 450 ff.

Istorija apie žuvų masalą, ten pat, p. 199.

„Ko gero, svarbiausia vadybos taisyklė yra tokia: mokėkite tinkamai skatinti." (ten pat, p. 451)

„Venkite profesionalių patarimų, kurie ypač naudingi patarėjams." („The Psychology of Human Misjudgment", ten pat, p. 452)

ŽINGSNIS PIRMYN – ŽINGSNIS ATGAL

Dėmesio: *Žingsnis pirmyn – žingsnis atgal* – čia nederėtų įžvelgti priežastinių ryšių, nes tiesiog tokia yra statistika.

Kahnemanas: „Vieną nuostabiausių *eureka* patyriau mėgindamas išaiškinti skraidymo instruktoriams, kad pagelbstint įgyti įgūdžių, pagyros paveikesnės nei bausmė. Vos tik man baigus entuziastingai kalbėti, vienas labiausiai patyrusių instruktorių pakėlė ranką ir pasakė trumpą kalbą. Ji prasidėjo pripažinimu, jog pagyrimas gali tikti paukščiams, bet nėra geriausias dalykas besimokantiems lakūnams. Jis pasakė: „Daugeliu progų esu gyręs kadetus už gražiai atliktą akrobatinį manevrą, bet kai kitą kartą jie vėl jį atlikdavo, jiems sekdavosi prasčiau. Kita vertus, dažnai esu rėkęs ant kadetų už prastai atliktą manevrą ir kitą kartą jie atlikdavo jį geriau. Todėl nereikia mums pasakoti, kad geras žodis veikia, o bausmė – ne. Nes yra priešingai." Tai buvo viena iš tų džiugių akimirkų, kai supranti svarbią tiesą apie pasaulį." (Citata, žr.: *Regression Toward The Mean*.)

Dar žr.: Frey, Ulrich; Frey, Johannes: *Fallstricke*, Beck, 2009, p. 169 ff.

BENDRUOMENIŠKUMO TRAGIZMAS

Hardin, Garrett: „The Tragedy of the Commons", *Science* 162, 1968, p. 1243–1248.

Dar žr.: Hardin, Garrett; Baden, John: *Managing the Commons*, San Francisco, 1977.

Nobelio ekonomikos premijos laureatė Elinor Ostrom knygoje *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective*

• • •

Action bendruomeniškumo tragizmą apibūdina ne taip grėsmingai kaip Hardinas – ne vien juoda ir balta matydama. Bendruomenės nariai gali ir patys įvesti tam tikrą tvarką. Tam nebūtinas nei gero linkintis diktatorius, nei privatizavimas – pakanka tarpusavio susitarimo ir savivaldos. Nors savivalda, Hardino požiūriu, yra tam tikra vadybos atmaina. Šiuo požiūriu Ostrom neprieštarauja Hardinui.

VERTINIMAS PAGAL REZULTATUS

Pasakojimas apie beždžiones, žr.: Malkiel, Burton Gordon: *A Random Walk Down Wall Street: The Time-tested Strategy for Successful Investing*, W. W. Norton, 1973.

Baron. J.; Hershey J. C.: „Outcome bias in decision evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (4), 1988, p. 569–579.

Dar žr.: Taleb, Nassim Nicholas: *Fooled by Randomness,* Second Edition, Random House, 2008, p. 154.

Istoriko klaida, dar žr.: Fischer, David Hackett: *Historians' Fallacies: Toward a Logic of Historical Thought*, Harper Torchbooks, 1970, p. 209–213.

PASIRINKIMO PARADOKSAS

Barry, Schwartz, du vaizdo įrašai TED.com.

Schwartz, Barry: The Paradox of Choice: Why More Is Less, Harper 2004.

Pasirinkimo paradokso problema yra gerokai sudėtingesnė, nei perteikiama tekste. Laboratoriniai tyrimai parodė, kad renkantis išeikvojama daug energijos, tad ilgainiui pristinga jėgų įveikti emocijoms. (Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, p. 316 ff.)

Botti, S.; Orfali, K.; Iyengar, S. S.: „Tragic Choices: Autonomy and Emotional Response to Medical Decisions", *Journal of Consumer Research* 36 (3), 2009, p. 337–352.

Iyengar, S. S.; Wells, R. E.; Schwartz, B.: „Doing Better but Feeling Worse: Looking for the Best Job Undermines Satisfaction", *Psychological Science* 17 (2), 2006, p. 143–150.

„Leisti žmonėms manyti, kad jie turi pasirinkimą dėl vieno ar kito – geras būdas pasiekti paklusnumą." (Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, p. 323)

• • •

KLAIDINANTIS PATRAUKLUMAS

Girard, Joe: *How To Sell Anything To Anybody*, Fireside, 1977.
„Mes nelaikome protingais nelinkusių su mumis sutikti žmonių." (La Rochefoucauld)
Cialdini *klaidinančiam patrauklumui* skyrė ištisą skyrių: Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998, Chapter 5.

NUOSAVYBĖS EFEKTAS

Charlie'o Mungero pateiktą pavyzdį žr.: Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, p. 479.
Ariely, Dan: *Predictably Irrational. The Hidden Forces that Shape Our Decisions*, HarperCollins, 2008, Chapter: „The High Price of Ownership".
Kahneman, D.; Knetsch, Jack L.; Thaler, R.: „Experimental Test of the endowment effect and the Coase Theorem", *Journal of Political Economy*, 98 (6), 1991, 1325–1348.
Carmon, Z.; Ariely, D.: „Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers", *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, 2000.
„Mažinti nuostolius – gera mintis, bet investuotojai apskritai nekenčia nuostolių, nes, atmetus mokestinius įsipareigojimus, nuostoliai yra laikomi klaidos pripažinimu. Antipatija nuostoliams ir egoizmas verčia investuotojus lošti, rizikuoti, įsikibus savo klaidų, nepagrįstai viliantis, jog vieną dieną rinka parodys juos esant teisius ir jie vėl taps visaverčiai." (Bernstein, Peter L.: *Against the Gods – The Remarkable Story of Risk*, Wiley, 1996, p. 276, 294)
„Nuostoliai daro du su puse karto stipresnį poveikį nei to paties dydžio ir svarbos pelnas." (Ferguson, Niall: *The Ascent of Money – A Financial History of the World*, Penguin Press, 2008, p. 345)
„Prarasti dešimt dolerių – daug rimčiau, nei uždirbti dešimt dolerių. Tam tikra prasme jūs žinote, kad praradę dešimt dolerių liūdėsite labiau, nei džiaugsitės dešimtį dolerių pelnę, ir todėl atsisakote eiti lažybų, net jeigu statistikos specialistas ar buhalteris tam pritaria." (Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, p. 319 ff.)
Kuo daugiau įdedame darbo, tuo stipresnis yra nuosavybės pojūtis. Dar jis vadinamas IKEA efektu.
IKEA efektas, žr. Dano Ariely tinklalapį: http://danariely.com/tag/ikea-effect.

• • •

STEBUKLAS

Istorija apie tai, kaip sugriuvo bažnyčia, žr.: Nichols, Luke: „Church explosion 60 years ago not forgotten", *Beatrice Daily Sun*, 1 Märch 2010.

Dar žr.: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, p. 164.

Diskusija apie stebuklus, žr.: Bevelin, Peter: *Seeking Wisdom. From Darwin to Munger*, Post Scriptum, 2003, p. 145.

GRUPINIS MĄSTYMAS

Janis, Irving L.: Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, Cengage Learning, 1982.

Wilcox, Clifton: *Groupthink*, Xlibris Corporation, 2010.

Grupinio mąstymo priešingybė yra kūrybingas mąstymas (Surowiecki, James: *The Wisdom of the Crowds*, Doubleday, 2004). „Daugelis paprastų žmonių (taigi, nespecialistai), nors ir keista, randa tinkamą išeitį – žinoma, kartais ir jie apsišauna. Francisas Galtonas (1907) patvirtino tai atlikęs savotišką bandymą. Viename ūkyje, kur turėjo vykti mugė, jis nutarė nustatyti jaučių svorį. Galtonas pamanė sau: juk pirkėjai vis tiek nežino tikrojo galvijų svorio, tad maždaug 800 jaučių jis „pasvėrė" iš akies. Jo nustatytas vidutinis svoris (1 197 svarai) buvo nepaprastai arti tiesos – jautis sveria apie 1 207 svarus. Taip Galtonas paneigė savo išankstinę nuostatą." (Jürgen Beetz: *Denken, Nach-Denken, Handeln: Triviale Einsichten, die niemand befolgt*, Alibri, 2010, p. 122)

Grupinis mąstymas – tai žmonių tarpusavio sąveikos išraiška. Kūrybingi mąstytojai, priešingai, veikia savarankiškai, tarsi aktoriai (pavyzdžiui, vertindami ką nors). Toks elgesys labai retas. Mokslas kūrybingus mąstytojus vargu ar galėtų įvertinti.

TIKIMYBĖ NESVARBU

Monat, Alan; Averill, James R.; Lazarus, Richard S.: „Anticipatory stress and coping reactions under various conditions of uncertainty", *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (2), November 1972, p. 237–253.

„Tikimybės yra sunkiai suprantamos žmonėms, todėl dažnai aiškinamos pernelyg paprastai. Tikrovė (ypač socialinė tikrovė) iš esmės yra pagrįsta tikimybėmis, bet žmogaus mąstymas linkęs ją traktuoti paprastomis juoda–balta kategorijomis." (Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, p. 206)

Mums nebūdingas intuityvus tikimybės pajautimas, taigi ir rizikos in-

tuityvus pajautimas. Biržą kaskart vis sudrebina bankrotas – tada išryškėja anksčiau neįžvelgta rizika. Ekonomistai labai ilgai neįstengė to suprasti. Žr.: Bernstein, Peter L.: *Against the Gods, The Remarkable Story of Risk,* Wiley, 1996, p. 247 ff.

Daugelis ekonomistų ir investuotojų pabrėžia pokyčių svarbą. Jie neįstengia suvokti, kad pokytis toli gražu nerodo rizikos masto. „Kaip profesoriai gali skleisti tokią nesąmonę – akcijų kintamumas yra rizikos matas. Jau dešimtmečius laukiu, kada baigsis ši beprotybė." (Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, p. 101)

Diskusija apie klaidingą rizikos vertinimą, žr.: Slovic, Paul: *The perception of Risk*, Earthscan, 2000.

JOKIOS RIZIKOS

Rottenstreich, Y.; Hsee, C. K.: „Money, kisses, and electric shocks: on the affective psychology of risk", *Psychological Science* 12, 2001, p. 185–190.

Dar žr.: Slovic, Paul et al.: „The Affect Heuristic", in: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, 2002, p. 409.

Vienas pavyzdžių yra Jameso Delaney inicijuota 1958-ųjų maisto ir vaistų akto išlyga, kuria buvo visiškai uždrausti kancerogenų turintys sintetiniai maisto papildai.

MAŽIAU – GERIAU

Cialdini, Robert B.: *Influence: The Psychology of Persuasion*, Collins, paperback edition, 2007, p. 237 ff.

Bandymas su sausainiais, žr.: Worchel, Stephen; Lee, Jerry; Adewole, Akanbi: „Effects of supply and demand on ratings of object value", *Journal of Personality and Social Psychology* 32 (5) November 1975, p. 906–991.

Bandymas su paštininku, žr.: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, p. 102.

BAZINĖS PALŪKANŲ NORMOS NEPAISYMAS

Apie Mozarto muzikos mėgėją, žr.: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, p. 206 f.

Kahneman, Daniel; Tversky, Amos: „On the psychology of prediction", *Psychological Review* 80, 1973, p. 237–251.

• • •

Dar žr.: Gigerenzer, Gerd: *Das Einmaleins der Skepsis. Über den richtigen Umgang mit Zahlen und Risiken*, 2002.

Dar žr.: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, p. 115 ff.

LOŠĖJO KLAIDA

Lošėjo klaida dar vadinama Monte Karlo klaida. 1913 metų istorija, žr.: Lehrer, Jonah: *How We Decide*, Houghton Mifflin Harcourt, 2009, p. 66.

Intelekto koeficientas, žr.: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, p. 113.

Dar žr.: Gilovich, Thomas; Vallone, Robert; Tversky, Amos: „The Hot Hand in Basketball: On the Misperception of Random Sequences", in: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, 2002, p. 601 ff.

INKARAS

Socialinio draudimo numeriai ir laimės ratas, žr.: Ariely, Dan: *Pedictibly Irrational*, HarperCollins, 2008, Chapter 2. Dar žr.: Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: „Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science* 185, 1974, p. 1124–1131.

Apie Liuterį, žr.: Epley, Nicholas; Gilovich, Thomas: „Putting Adjustment Back in the Anchoring and Adjustment Heuristic", in: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel: *Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, 2002, p. 139 ff.

Dar žr.: Frey, Ulrich; Frey, Johannes: *Fallstricke,* Beck. 2009, p. 40.

Apie Atilą, žr.: Russo, J. E.; Shoemaker, p. J.: *Decision Traps*, Simon & Schuster, 1989, p. 6.

Butų įkainojimas, žr.: Northcraft, Gregory B.; Neale, Margaret A.: „Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 39, 1987, p. 84–97.

Įsitvirtinimas derantis ir perkant, žr.: Ritov, Ilana: „Anchoring in a simulated competitive market negotiation" *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67, 1996, 16–25. Perspausdinta: Bazerman, M. H. (Hrsg.): *Negotiation, Decision Making, and Conflict Resolution*, Vol. 2, Edward Elgar Publishers, 2005.

INDUKCIJA

Nassimas Talebas pateikia pasakojimą apie Padėkos dienos kalakutą – pasakojimo apie žąsį atitikmenį. Šį pavyzdį jis perėmė iš Bertrand'o

• • •

Russello, šis – iš Davido Hume'o. Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan*, Random House, 2007, p. 40.

Indukcija yra viena iš svarbiausių gnoseologijos temų: kaip galėtume spręsti apie ateitį, jei žinių semiamės vien iš praeities? Atsakymas: negalime spręsti. Indukcijai būdinga netikrumas. Tas pats su priežastingumu: mes nežinome, ar tam tikrų įvykių seką sieja priežastinis ryšys – net jei tai įvyktų milijoną kartų. XVIII a. šią problemą nuodugniai išnagrinėjo Davidas Hume'as.

BODĖJIMASIS PRARADIMAIS

Praradimas paveikia dukart stipriau nei laimėjimas, žr.: Kahneman, Daniel; Tversky, Amos: „Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica* 47 (2), March 1979, p. 273.

Ankstyvos stadijos krūties vėžio diagnostikos kampanija, žr.: Meyerowitz, Beth E.; Chaiken, Shelly: „The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (3), March 1987, p. 500–510.

Į neigiamus dalykus mes reaguojame stipriau nei į teigiamus. Žr.: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, p. 201, p. 319.

Tyrimai parodė, kad ne tik žmonės bodisi praradimais. Ši mąstymo klaida būdinga ir beždžionėms: Silberberg A. et al.: „On loss aversion in capuchin monkeys", *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 89, 2008, p. 145–155.

SOCIALINIS DYKINĖJIMAS

Kravitz, David A.; Martin, Barbara: „Ringelmann rediscovered: The original article", *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (5), 1986, p. 936–941.

Latané, B.; Williams, K.; Harkins, S.: „Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing", *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (6), 1979, p. 822–832.

Dar žr.: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, p. 193.

Rizikos perkėlimas, žr.: Pruitt, D.: „Choice shifts in group discussion: An introductory review", *Journal of Personality and Social Psychology* 20 (3), 1971, p. 339–360; Moscovici, S.; Zavalloni, M.: „The group as a polarizer of attitudes", *Journal of Personality and Social Psychology* 12, 1969, p. 125–135.

• • •

EKSPONENTINIS AUGIMAS

30 dienų užmokestis, žr.: Munger, Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, p. 366.

Eksponentinio augimo pavyzdžiai, žr.: Dörner, Dietrich: *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*, Rowohlt, 2003, p. 161 ff.

Dar žr.: Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter: *Der Hund, der Eier legt. Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken*, rororo, 2006, p. 120 ff.

XX a. 8-ajame dešimtmetyje, kai viešai prabilta apie išteklių mažėjimą, nagrinėtas ir gyventojų eksponentinis augimas. (Žr.: Meadows, Donella H. et al.: *The Limits to Growth*, University Books, 1972.) Naujosios ekonomikos šalininkai, kliaudamiesi tuo, kad gyventojų prieaugis vis dėlto nepaskatins infliacijos ir išteklių mažėjimo, šią diskusiją kaipmat nuslopino. 2007 metais prabilta apie žaliavų mažėjimą. Tai rodo, kad eksponentinis pasaulio gyventojų augimas yra labai aktuali problema.

NUGALĖTOJO PRAKEIKSMAS

Thaler, Richard: „The Winner's Curse", *Journal of Economic Perspectives* 1, 1988.

Noras pranokti kitus, žr.: Malhotra, Deepak: „The desire to win: The effects of competitive arousal on motivation and behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 111 (2), March 2010, p. 139–146.

Kiek mokėtumėte už 100 eurų? Žr.: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, p. 248.

„Waren Buffett's rule for open-outcry auctions: don't go." *Charlie Munger on the Psychology of Human Misjudgment*. Kalba Harvardo universitete, 1995 m. birželis.

ASMENYBĖS SUSVARBINIMAS

Asmenybės susvarbinimą pirmasis aprašė Stanfordo psichologas Lee Rossas. Žr.: Ross, L.: „The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process", in: Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in experimental social psychology* (vol. 10), Academic Press, 1977.

Eksperimentas su kalba apie Fidelį Castro, žr.: Jones, E. E.; Harris, V. A.: „The attribution of attitudes", *Journal of Experimental Social Psychology* 3, 1967, p. 1–24.

• • •

Dar žr.: Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, p. 180 f.

ABEJOTINOS PRIEŽASTINĖS SĄSAJOS

Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter: *Der Hund, der Eier legt. Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken*, rororo, 2006, p. 175 ff.

Sąsajos su gandrais, ten pat, p. 181.

Apie namų biblioteką, žr.: National Endowment for the Arts: *To Read or Not To Read: A Question of National Consequence*, November 2007.

NIMBO EFEKTAS

Ultimatyvi knyga apie nimbo efektą versle, joje pasakojama ir apie „Cisco“: Rosenzweig, p.: *The Halo Effect: and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, Free Press, 2007.

Thorndike, E. L.: „A constant error on psychological rating“, *Journal of Applied Psychology* IV, 1920, p. 25–29.

Nisbett, Richard E.; Wilson, Timothy D.: „The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments“, *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (4), 1977, p. 250–256.

ALTERNATYVIOS GALIMYBĖS

Istorija apie rusišką ruletę, žr.: Taleb, Nassim Nicholas: *Fooled By Randomness*, Random House, 2001, p. 23.

„Vargu ar galima galvoti apie Aleksandrą Didįjį ar Julijų Cezarį tik kaip apie laimėtojus oficialiojoje istorijoje, nes galbūt jie patyrė pralaimėjimą kitur. Mes girdėjome apie juos tiesiog todėl, kad jie prisiėmė didžiulę riziką kartu su tūkstančiais kitų ir jiems pasisekė. Jie buvo protingi, narsūs, kilnūs (kartais), jiems buvo prieinami geriausi to meto kultūros pasiekimai – tačiau tokie pat buvo tūkstančiai kitų, atsidūrusių apipelijusiose istorijos paraštėse.“ (Taleb, Nassim Nicholas: *Fooled By Randomness*, Random House, 2001, p. 34.)

„Mano argumentas toks: iš 40 000 akcijų galėčiau rasti jums tokių, kurių vertė kasmet pakiltų dvigubai. Ar į jas verta investuoti socialinio draudimo pinigus?“ (Ten pat, p. 146)

ILIUZIJA, KAD GALI NUMATYTI

Tetlock, Philip E.: *How Accurate Are Your Pet Pundits?* Project Syndicate / Institute for Human Sciences, 2006.

Koehler, Derek J.; Brenner, Lyle Griffin, Dale: „The Calibration of Expert Judgement. Heuristics and biases beyond the laboratory“, in:

• • •

Gilovich, Dale Griffin and Daniel Kahneman (Ed.): *Heuristics and Biases. The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge University Press, 2002, p. 686.

„Vienintelė ekonomikos prognozių funkcija – padėti astrologijai atrodyti respektabiliai." (John Kenneth Galbraith, http:// news.bbc.co.uk/2/hi/business/4960280.stm)

Tony'o Blairo posakis apie prognozavimą, žr.: Buehler, Roger; Griffin, Dale; Ross, Michael: „Inside the planning fallacy: The causes and consequences of optimistic time predictions", in: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel (Ed.): *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, Cambridge University Press, 2002, p. 270.

„Žemė matė tiek ir tiek karų ir marų. Ir vis dėlto visada maras ir karas užklumpa žmones tokius pat nepasirengusius." (A. Camus, *Maras*)

„Aš neskaitau ekonomikos prognozių, nemėgstu humoro puslapių." (Warren Buffett)

Harvardo profesorius Theodore'as Levittas: „Pranašu būti lengva: pateiki dvidešimt penkias pranašystes ir visur kalbi apie tas keletą, kurios iš tikrųjų išsipildo." (Bevelin, Peter: *Seeking Wisdom. From Darwin to Munger*, Post Scriptum, 2003, p. 145)

„JAV yra 60 000 ekonomistų, dauguma jų dirba visą darbo dieną, stengdamiesi numatyti recesijas ir palūkanų normas. Jeigu tai jiems pavyktų bent du kartus iš eilės, jie visi jau būtų milijonieriai... kiek žinau, dauguma jų vis dar dirba gerai atlyginamą darbą, ir tai apie juos daug ką pasako..." (Lynch, Peter: *One Up On Wall Street*, Simon Schuster, 2000)

Kadangi šis sakinys čia taip puikiai tiko, štai dar viena citata iš tos pačios knygos: „Tūkstančiai ekspertų nagrinėja per didelio perkamumo rodiklius, per didelio pardavimo rodiklius, grafikus, pasirinkimo pirkti ir pasirinkimo parduoti santykį, Federalinės rezervų sistemos politiką dėl pinigų kiekio, žvaigždynų judėjimą dangumi, samanų želimą ant ąžuolų, bet jų rinkos prognozės ne ką patikimesnės už būrėjų iš paukščių vidurių pranašystes romėnų imperatoriams apie tai, kada puls hunai." (Ten pat)

Biržos analitikai puikiai prognozuoja tai, kas jau įvyko: „Analitikai ir brokeriai. Jie nieko neišmano. Kodėl jie nuvertina akcijas tada, kai pelnas iš jų pasirodo esąs blogas? Kur tas vaikinas, nuvertinantis akcijas dar prieš joms prastai uždirbant? Štai kur būtų protingas vaikinas. Bet aš tokių nepažįstu. Jų pasitaiko retai, labai retai. Sutikti tokį būtų tiek pat tikėtina, kaip Jesse Jacksoną pamatyti kukluksklano susitikime." (Perkins, Marc.: 2000 TheStreet.com)

• • •

SUTAPIMAI

Pasakojimas apie Klausą, pagal Tversky ir Kahnemano vadinamąją Lindos istoriją: Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: „Extension versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment", *Psychological Review* 90 (4), October 1983, p. 293–331. Sutapimai dar vadinami „Lindos problema".

Naftos naudojimas, pagal.: Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: „Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment", *Psychological Review* 90 (4), October 1983, p. 293–315.

Mąstymo būdai – intuityvusis ir racionalusis, žr.: Kahneman, Daniel: „A perspective on judgement and choice", *American Psychologist* 58, 2003, p. 697–720.

ĮRĖMINIMAS

Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: „The Framing of Decisions and Psychology of Choice", *Science, New Series*, Vol. 211, 1981, p. 453–458.

Įrėminimo efektas medicinoje, žr.: Dawes, Robyn M.: *Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest of Us Systematically Fail to Think Rationally*, Westview Press, 2001, p. 3 ff.

Shepherd, R. et al.: „The effects of information on sensory ratings and preferences: The importance of attitudes", *Food Quality and Preference* 3 (3), 1991–1992, p. 147–155.

BŪTINYBĖ VEIKTI

Bar-Eli, Michael et al.: „Action Bias among Elite Soccer Goalkeepers: The Case of Panalty Kicks", *Journal of Economic Psychology* 28 (5), 2007, p. 606–621.

Warrenui Buffettui pavyksta išvengti būtinybės veikti: „Mums moka ne už *veikimą*, o už tai, kad būtume *teisūs*. O dėl to, ar ilgai *lauksime*, tai galiu pasakyti: *laikas neribojamas*." (Buffett, Warren: Berkshire Hathaway Annual Meeting 1998)

„Akcijų rinka – laisvų smūgių žaidimas. Nebūtina atmušti kiekvieno kamuoliuko, gali palaukti savojo metimo. Tačiau, kai dirbi su pinigais, bėda ta, kad tavo gerbėjai šaukia: „Mušk, kitaip sudegsi!" (Buffett, Warren: Berkshire Hathaway Annual Meeting 1998)

„Reikia turėti tvirtą charakterį, kad sėdėtum ant krūvos pinigų ir nieko nesiimtum. Aš atsidūriau čia, kur esu, ne todėl, kad būčiau vaikęsis pusėtinų galimybių." (Munger, Charlie: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, p. 61)

• • •

„Čarlis suvokia, kaip sunku rasti tai, kas tikrai gerai. Taigi, jei devyniasdešimt atvejų iš šimto pasakai „ne“, nieko per daug neprarandi.“ (Ten pat, p. 99)

„Didžiulis privalumas atsidurti tokioje padėtyje: keletą kartų sėkmingai investuoji ir gali sau ramiai sėdėti. Taip mažiau moki brokeriams. Ir tenka klausytis mažiau nesąmonių.“ (Ten pat, p. 209)

NEVEIKLUMAS

Baron, Jonathan: *Thinking and Deciding*, Cambridge University Press, 1988, 1994, 2000.

Asch, D. A. et al.: „Omission bias and pertussis vaccination“, *Medical Decision Making* 14, 1994, p. 118–124.

Baron, Jonathan; Ritov, Ilana: „Omission bias, individual differences, and normality“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 94, 2004, p. 74–85.

Dar žr.: „Der Unterlassungseffekt“, Kapitel aus der Dissertation: Schweizer, Mark: *Kognitive Täuschungen vor Gericht*, Zürich, 2005.

PATAIKAVIMAS SAU

Schlenker, B. R.; Miller, R. S.: „Egocentrism in groups: Self-serving biases or logical information processing?“, *Journal of Personality and Social Psychology* 35, 1977, p. 755–764.

Miller, D. T.; Ross, M.: „Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?“, *Psychological Bulletin* 82, 1975, p. 213–225.

Arkin, R. M.; Maruyama, G. M.: „Attribution, affect and college exam performance“, *Journal of Educational Psychology* 71, 1979, p. 85–93.

Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, p. 215 ff.

„Žinoma, iš savo mąstymo įpročių reikėtų pašalinti polinkį pataikauti sau. Manyti, kad tai, kas gerai jums, gerai ir civilizuotam pasauliui, mėginti racionaliai pagrįsti kvailą ar blogą elgesį, paklūstant pasąmoningam polinkiui įsiteikti sau, yra siaubingas būdas mąstyti.“ (Munger, Charlies T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, p. 432)

Testų vertinimo eksperimentas, žr.: Johnson, Joel T. et al.: „The ‚Barum effect‘ revisited: Cognitive and motivational factors in the acceptance of personality descriptions“, *Journal of Personality and Social Psychology* 49 (5), November 1985, p. 1378–1391.

Vertinimas mokykloje, žr.: TED.com vaizdajuostė: Ariely, Dan: *Why we think it's OK to cheat and steal (sometimes)*.

Ross, M.; Sicoly F.: „Egocentric biases in availability and attribution“, *Journal of Personality and Social Psychology* 37, 1979, p. 322–336.

• • •

UŽDARAS DŽIAUGSMO RATAS

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan*, Random House, 2007, p. 91.

Gilbert, Daniel T. et al.: „Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting", *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (3), 1998, p. 617–638.

Gilbert, Daniel T.; Ebert, Jane E. J.: „Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes", *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (4), 2002, p. 503–514.

Gilbert, Daniel T.: *Stumbling on happiness*, Alfred A. Knopf, 2006.

Gilbert, Daniel T.: *Why are we happy?* (Video) TED. com.

Frey, Bruno S.; Stutzer, Alois: Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well-Being, Princeton, 2001.

Apklausos apie krūtų implantus rezultatai kaipmat buvo paskelbti daugelyje gyvenimo būdo leidinių. Apklausoje dalyvavo 112 moterų, dauguma iš jų pritarė implantams. Žr.: Young, V. L.; Nemecek, J. R.; Nemecek, D. A.: „The efficacy of breast augmentation: breast size increase, patient satisfaction, and psychological effects", *Plastic and Reconstructive Surgery* 94 (7), December 1994, p. 958–969.

SAVĘS IŠSKYRIMAS

„Labiau apgalvotas *savęs išskyrimas* dažnai matyti vertinant investicijų vadybininkų darbą. Paprastai kai kurie fondai yra brandinami: neskelbiami, kol ateina laikas. Vėliau sėkmingi fondai yra parduodami viešai, o nesėkmingieji laikomi, kol tampa pelningi. Be to, tie fondai, kurie išlieka nepelningi (nesvarbu, brandinti ar ne), dažnai atidedami siekiant sukurti klaidingą jų atsparumo, patikimumo įvaizdį. Tai dar veiksmingiau, nes investuotojai linkę rinktis iš geriausiųjų sąrašo, neatsižvelgdami į kitų vadybininko fondų rezultatus." (cituota iš Moneyterms.co.uk)

„Nieko neįprasta, kad žiūrintis lauko tenisą per televizorių žmogus yra užverčiamas reklamomis fondų, kurie (iki tos akimirkos) tam tikrą laikotarpį veikė geriau nei kiti. Kita vertus, kam reklamuotis, jei rinkoje nepasirodei geriau? Net jeigu investicijų sėkmė – grynas atsitiktinumas, yra didelė tikimybė, kad investuoti ten pat bus pasiūlyta ir jums. Šį fenomeną ekonomistai ir draudikai vadina atvirkštine atranka." (Taleb, Nassim Nicolas: *Fooled by Randomness*, Second Edition, Random House, 2008, p. 158)

„Ar gamtoje yra mums nesuvokiamų dalykų ir įvykių – tokių, kurių mūsų protas nepajėgia įveikti?" (Vollmer, Gerhard: *Evolutionäre Erkenntnistheorie*, Hirzel, 2002, p. 135)

• • •

„Gebėjimas pažinti nėra tobula sistema. Palyginti su žmogumi, gyvūnų gebėjimas pažinti yra mažiau išlavėjęs, bet, kad ir kaip svarstytume, jie vis tiek įstengia išgyventi." (ten pat, p. 137)

ASOCIATYVUMAS

Istorija apie dujų nutekėjimą, žr.: Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, p. 280.

Buffettas linkęs išklausyti tik blogas naujienas, ir netgi be jokių užuolankų. Geros naujienos gali ir palūkėti. Žr.: Munger Charles T.: *Poor Charlie's Almanack*, Third Edition, Donning, 2008, p. 472.

„Nešaukite į pasiuntinį" – pirmasis tai pasakė Shakespeare'as, 1598 metais (*Henrikas IV*, 2 dalis).

XVIII a. daugelyje valstybių, taip pat ir Naujojoje Anglijoje, buvo miesto šauklio pareigybė. Šauklys vaikščiodavo po miestą ir vis skelbdavo blogas žinias, pavyzdžiui, kad padidėjo mokesčiai. Šaukliui apsaugoti miesto valdžia leisdavo įsakus (juos veikiausiai pats šauklys ir skelbdavo), pagal kuriuos už miesto šauklio sužalojimą arba plūdimą grėsė didžiausios baudos. Mūsų laikais pilietiškumo pojūtis gerokai sumenko. Garsiausiai rėkiantį „šauklį" mes tuoj pat kišame į kalėjimą – prisiminkime „Wikileaks" įkūrėją Julianą Assange'ą.

NAUJOKO SĖKMĖ

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan*, Random House, 2007, p. 109.

KOGNITYVINIS DISONANSAS

Plous, Scott: *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, 1993, p. 22 ff.

Festinger, Leon; Carlsmith, James M.: „Cognitive Consequences of Forced Compliance", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 58, 1959.

Elster, Jon: *Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality*, Cambridge University Press, 1983, p. 123 ff.

Viena investuotojo George'o Soroso stiprybių, pasak Talebo, yra visiškas kognityvinio disonanso atsisakymas. Sorosas savo nuomonę gali keisti kas sekundę – nėmaž dėl to nesigrauždamas. Žr.: Taleb, Nassim Nicholas: *Fooled by Randomness*, Second Edition, Random House, 2008, p. 239.

PERDĖTAS NUOLAIDUMAS

Paskelbta nemažai perdėto nuolaidumo tyrimų. Vienas pirmųjų: Thaler, R. H.: „Some Empirical Evidence on Dynamic Inconsistency", *Economic Letters* 8, 1981, p. 201–207.

• • •

Zefyro testas, žr.: Shoda, Yuichi; Mischel, Walter; Peake, Philip K.: „Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions", *Developmental Psychology* 26 (6), 1990, p. 978–986.

Dar žr. straipsnį *New Yorker*: Lehrer, Jonah: „Don't! The secret of self-control", 18. May 2009.

„Sugebėti palaukti atpildo, pasitenkinimo, yra labai racionalu, tai rodo mąstymo lankstumą, bet kartais žmonės siekia tuojau pat patirti pasitenkinimą. Dabartinio vyksmo efektas primena tikrumo, patikimumo efektą: ...po sudėtingais kultūrinio gyvūno mąstymo procesais vis dar slypi paprastesni socialinio gyvūno norai ir poreikiai. Kartais jie nugali." (Baumeister, Roy F.: *The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford University Press, 2005, p. 320 ff.)

O jei kalbėtume apie ilgą laikotarpį? Įsivaizduokite, jums, restorano savininkui, vienas iš lankytojų, užuot apmokėjęs 100 eurų sąskaitą, pasiūlo per 30 metų pervesti 1 700 eurų (tai atitiktų 10 proc. palūkanas). Ar sutiktumėte? Vargu. Kas žino, kas per 30 metų nutiks? Ar tai būtų mąstymo klaida? Ne, tai priešingas *perdėtam nuolaidumui* atvejis – per ilgą laiką susidarytų nemenkos palūkanos. Šveicarijoje (anksčiau nei Fukušimoje) buvo svarstoma galimybė statyti tokią atominę jėgainę, kuri atsipirktų per 30 metų. Niekam tikęs planas. Kas žino, kaip per 30 metų pakis naujosios technologijos. Jei išlaidos atsiperka per 10 metų – normalu. Tikėtis atgauti pinigus per 30 metų įmanoma nebent tada, kai atmetama bet kokios rizikos galimybė.

Dobelli, Rolf

Do-06 Aiškaus mąstymo menas : 52 mąstymo klaidos, kurias mieliau perleiskite kitiems / Rolf Dobelli ; iš vokiečių kalbos vertė Zita Baranauskaitė-Danielienė. – Vilnius : Tyto alba, 2013. – 206, [2] p. : portr.

ISBN 978-9986-16-933-8

Rolfas Dobelli – šveicarų autorius. Sankt Galeno universitete jis įgijo ekonomikos mokslų daktaro laipsnį, buvo įvairių *Swissair* grupės antrinių įmonių generalinis direktorius, šiuo metu – verslininkas. Perskaitę jo knygą „Aiškaus mąstymo menas", sužinosite, kodėl mes nuolat pervertiname savo žinias, o kitus laikome kvailais, nors jie iš tiesų tokie nėra. Kodėl koks nors teiginys netampa tiesa, net jei tą patį tvirtina milijonai žmonių. Kodėl mes laikomės įsikibę teorijų, nors seniai įrodyta, kad jos klaidingos. Ir dar daug kitokių dalykų, padėsiančių išjudinti mąstymą ir į pasaulį pažvelgti kitaip. Aiškiau, paprasčiau ir išmintingiau.

UDK 159.955+316.7

Rolf Dobelli

AIŠKAUS MĄSTYMO MENAS

52 mąstymo klaidos, kurias mieliau perleiskite kitiems

Iš vokiečių kalbos vertė *Zita Baranauskaitė-Danielienė*
Viršelio dailininkė *Asta Puikienė*

Tiražas 2 500 egz.
SL 1686. 2013 01 23. 6,65 apsk. l. l.
Išleido „Tyto alba", J. Jasinskio g. 10, LT-01112 Vilnius,
tel. 249 7598, info@tytoalba.lt
Spausdino UAB BALTO, Utenos g. 41A, LT-08217 Vilnius



